

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Analýza spokojenosti zaměstnanců ve vybraném strojírenském podniku

An Analysis of Employee Satisfaction in a Selected Machinery Enterprise

Student: Bc. Kristýna Binarová

Vedoucí diplomové práce: prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.

Ostrava 2011

Místopřísežné prohlášení

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v přehledu použité literatury.“

V Ostravě dne 29. 4. 2011

.....
Bc. Kristýna Binarová

Poděkování

Touto cestou bych ráda poděkovala vedoucímu mé diplomové práce panu prof. PhDr. Jiřímu Bláhovi, CSc. Za odborné vedení a trpělivou spolupráci při vypracování této práce. Dále bych ráda poděkovala panu řediteli Václavu Kružberskému za svolení k provedení výzkumu v organizaci pro účely dosažení cíle diplomové práce a celému kolektivu dělnických pracovníků firmy Witzenmann Opava, spol. s r.o..

.....

Bc. Kristýna Binarová

Obsah

1. Úvod.....	1
2. Teoretická východiska rozvoje lidského potenciálu.....	3
2.1. Pracovní spokojenost.....	3
2.1.1. Postoje v práci.....	3
2.1.2. Uspokojení z práce	4
2.1.3. Spokojenost zaměstnanců	5
2.2. Faktory ovlivňující pracovní spokojenost	10
2.2.1. Interní faktory	10
2.2.2. Externí faktory	15
2.3. Následky pracovní nespokojenosti.....	27
2.3.1. Konflikty.....	27
2.3.2. Pomluvy.....	27
2.3.3. Stížnosti	27
2.3.4. Sabotáže.....	28
2.3.5. Lajdáctví	28
2.3.6. Absenérství, nemocnost.....	28
2.3.7. Krádeže	28
2.3.8. Ochody z organizace	28
2.4. Metody zkoumání spokojenosti pracovníků	29
2.4.1. Dotazníky a psychologické testy.....	29
2.4.2. Rozhovor.....	29
2.4.3. Pozorování	30
2.5. Stanovení výběrového vzorku.....	31
3. Charakteristika analyzovaného podniku	32
3.1. Witzenmann ve světové sféře	33

3.1.1.	Strategické cíle společnosti.....	33
3.1.2.	Koncepce koncernu Witzenmann	34
3.1.3.	Stěžejní principy společnosti Witzenmann.....	35
3.1.4.	Hlavní zásady.....	36
3.2.	Představení vybrané organizace Witzenmann Opava, spol. s r.o.	37
3.2.1.	Předmět podnikání.....	38
3.2.2.	Údaje o vývoji činnosti.....	39
4.	ANALÝZA SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ	42
4.1.	Předmět analýzy	42
4.2.	Postup analýzy a použité metody	43
4.3.	Výsledky analýzy	44
5.	Návrhy a doporučení pro organizaci.....	61
6.	Závěr	64
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	66
	PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE	68
	SEZNAM PŘÍLOH	69

1. Úvod

Práce je důležitou součástí života každého dospělého člověka, která jako základní lidská činnost společenské povahy uspokojuje celou řadu potřeb. Většina lidí pracuje, aby si vydělávala na živobytí. Ale lidé pracují také kvůli uspokojování dalších hodnotnějších potřeb, např. pro pocit úspěchu, prestiže, uznání nebo kvůli pocitu moci a zařazení do společnosti. Jakákoliv lidská aktivita je předpokladem utváření a rozvoje naší osobnosti, je silou, která umožňuje rozvíjení našich vrozených schopností.

Výběr vhodného pracovního místa je velmi důležitým životním krokem, který může spolu s dalšími faktory vést k tomu, že v daném zaměstnání časem nebudeme spokojeni a začneme uvažovat o změně pracovního místa. Nalezení pracovního místa, kde bude pracovník spokojený, je procesem dlouhodobým. Málo kdy se stane, že první pracovní místo, na které nastoupíme, je ušité právě pro nás. Člověk teprve zjišťuje, co právě jemu sedí, začíná si budovat představu o práci, která by mu nejvíce vyhovovala a snaží se této představě co nejvíce přiblížit. Každá státní organizace, malá či velká firma touží mít loajální a oddané zaměstnance. Proto je důležité mít spokojené a motivované zaměstnance, kteří na rozdíl od nespokojených, neznamenaají pro firmu nebezpečí, ale jsou jejím nejcennějším kapitálem. Aby se předcházelo nepříjemnostem spojené s odchodem nespokojených zaměstnanců, je důležité zjišťovat jaké pracovní podmínky pracovníkům nabídnout pro jejich vyšší spokojenost, jelikož ovlivňuje jejich chování a může motivovat k lepším pracovním výkonům.

I když je dnes za nejúčinnější prvek motivace považováno finanční ohodnocení, jedná se pouze o prvek nezbytný, nikoliv dostačující. Stále častěji je to celý systém odměn a benefitů. Nejdůležitějším prvkem pro v současné době je možnost osobního rozvoje, zaměstnanecké výhody v nejrůznějších formách, pracovní prostředí nebo uznání v rámci firmy.

Cílem mé diplomové práce je prozkoumat a zjistit stav pracovní spokojenosti dělnických pracovníků ve firmě Witzenmann Opava, s.r.o., kde jsem již šestým rokem zaměstnána na poloviční úvazek jako strojírenský dělník. Na základě zjištěných výsledků identifikuji nedostatky organizace a navrhu doporučení managementu, která by mohla vést ke zvýšení pracovní spokojenosti zaměstnanců této firmy. Práce je rozdělena na část teoretickou a část analytickou.

V teoretické části práce je nejprve interpretována pracovní spokojenost, dále se zabývám faktory, ovlivňující pracovní spokojenost. Jedná se o faktory interní, které závisí na osobnosti jedince, a externí faktory související s pracovní činností, s interpersonálními vztahy, s komunikací ve firmě, se způsobem vedení nadřízeného pracovníka, hodnocením a péčí o zaměstnance. Podle mého uvážení jsou zde představeny také následky pracovní nespokojenosti. V závěru této části jsou uvedeny oblíbené metody šetření.

V praktické části je představen koncern Witzenmann a vybraná organizace Witzenmann Opava, s. r. o., ve které bude proveden průzkum pomocí dotazníkového šetření mezi zaměstnanci na dělnické pozici zaměřené na pracovní spokojenost. Dotazník byl rozdělen do několika oblastí – identifikační, komunikace ve firmě, styl vedení nadřízeného, hodnocení a odměňování, interpersonální vztahy a pracovní prostředí. Získané informace budou sloužit k odpovědím na předem stanovené hypotézy, které budou šetřeny metodou regresní analýzy a korelační tabulky. Následně jsou vypracována doporučení pro management, která by mohla vést ke zvýšení pracovní spokojenosti zaměstnanců.

2. Teoretická východiska rozvoje lidského potenciálu

2.1. Pracovní spokojenost

Lidé vnímají své postavení a prestiž ve společnosti, svoji životní úroveň, své úspěchy v osobním i v pracovním životě odlišným způsobem a rozdílně se také vyrovnávají i s pracovními podmínkami. Na úvod kapitoly o spokojenosti zaměstnanců lze proto zdůraznit, že spokojenost člověka je vždy individuálním a subjektivním prožíváním reality, tj. významnou roli v ní sehrávají emoce, potřeby, postoje, aspirace, motivace apod.

Pracovní spokojenost lze pojímat jako psychologický jev vztahující se k jednotlivci a též jako sociální jev odrážející jeho postavení v rámci pracovního kolektivu, organizace a celé společnosti. (Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 1996)

Pracovní spokojenost vychází z vykonávání práce, která je užitečná a vyplácí se (Howarth, 1984, str. 143).

2.1.1. Postoje v práci

Secord a Backman (1969) postoje definovaly jako „určité pravidelnosti v pocitech a myšlenkách jednotlivce a v jeho predispozicích jednat vůči některým aspektům svého prostředí“. Postoje jsou hodnotící, tudíž jsou odrazem tendence dané osoby cítit, přemýšlet nebo chovat se vůči objektu pozitivním nebo negativním způsobem. (Arnold, 2007)

„Je důležité odlišovat postoje od příbuzných pojmů. Hodnoty jsou názorem člověka na to, co je v životě dobré a žádoucí. Jsou to dlouhodobá vodítka, načež nálady zobrazují afektivní stavy. Hodnoty, nálady a postoje se liší v tom:

- zda se týkají minulosti, přítomnosti či budoucnosti,
- jaká je jejich stabilita v čase
- a zda jsou obecné či specifické.

Postoje si vytváříme pro pochopení našeho prostředí, mohou být „filtrem“, skrz nějž si vybavíme určité události, ale jiné nikoli, a interpretujeme události nejasného významu. Pomáhají nám definovat pocit vlastní identity a udržovat dobré vztahy s jinými lidmi. Měření postojů závisí na tom, co lidé řeknou o svých pocitech, názorech nebo chování vůči konkrétnímu objektu.“ (Arnold, 2007, str. 233)

2.1.2. Uspokojení z práce

Uspokojení z práce je podle Arnolda (2007) důležité ze dvou hlavních důvodů. Za prvé, je to jeden z indikátorů psychologické pohody jednotlivce nebo jeho duševního zdraví. Je nepravděpodobné, že osoba, jež je nešťastná v práci, bude obecně šťastná. A za druhé, je ukotveno, že uspokojení z práce povede k motivaci a dobrým pracovním výkonům. Jenže k takovému propojení mezi postoji a chováním nemusí nutně docházet.

Uspokojení z práce je Lockem (1976) definováno jako „příjemný nebo pozitivní emocionální stav plynoucí z hodnocení své práce nebo pracovních zkušeností“. Obecně se týká různých aspektů práce, mezi které patří postoj k výši mzdy, pracovním podmínkám, kolegům a nadřízeným, kariérním možnostem a vnitřním aspektům práce.

Existuje mnoho měřítek uspokojení z práce, např.:

- index popisu práce (Job Description Index – JDI, Smith a kol., 1969),
- stupnice uspokojení z práce (Job Satisfaction Scales, Warr a kol., 1979) a
- stupnice uspokojení z práce v rámci indikátoru stresu z povolání (Occupational Stress Indicator – OSI, Cooper a kol., 1987).

Všechna měřítka zahrnují otázky či výroky, díky nimž lze u dotazovaných indikovat, co si myslí a jak se cítí ve vztahu ke své práci celkově, tzv. globální uspokojení nebo o jejích jednotlivých specifických aspektech.

Uspokojení z práce je něco víc než pouze to, jak moc má daná osoba ráda své pracovní úkoly. Závisí také na tom, jak důležitá práce pro danou osobu je a jak dobře tato práce zapadá mezi dlouhodobé cíle dané osoby.

Výzkum Judge a Hulina (Adair, 2004) naznačuje, že:

- uspokojení z práce záleží na povaze práce,
- nepřímo záleží na osobní dispozici a
- má dopad na obecný pocit pohody.

2.1.3. Spokojenost zaměstnanců

Skutečně platí rčení „Šťastný pracovník je produktivní pracovník“? Touto otázkou se zabývalo mnoho pracovních a organizačních psychologů. V počátcích bylo přihlíženo na to, že mezi štěstím pracovníků a jejich výkonem je velmi slabé spojení. Judgeův tým poukázal svou analýzou, že určitý vliv mezi štěstím a pracovní produktivitou existuje. Poslední dobou se stal velmi významnou oblastí pro úspěšnost podniků management lidských zdrojů zaměřený na zajišťování podmínek pro efektivní činnost zaměstnanců, jejich vedení a řízení, s důrazem na motivaci.

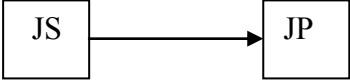
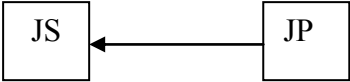
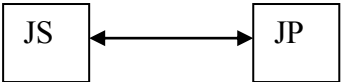
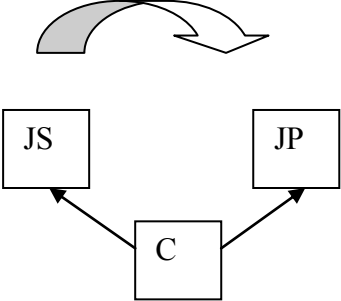
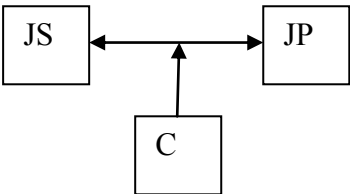
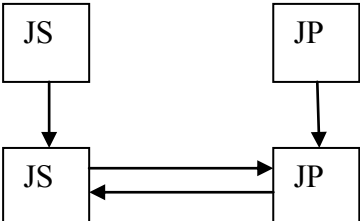
Nenadál (2005, str. 59) prokázal, díky zkušenostem u nás i v zahraničí, že o úspěšném naplňování cílů a úkolů organizací v žádném případě nerozhodují pouze předepsané standardní, dokumentované postupy, ale víceméně skutečné procesy v každodenních podnikových činnostech, včetně působení všech systematických či náhodných vlivů a v neposlední řadě vliv schopností, znalostí a dovedností lidí – zaměstnanců. Problematika managementu lidí a jejich rozvoj se musí bezpodmínečně dostat na první místo zájmu všech zainteresovaných stran a vytvářet podmínky pro vysokou výkonnost, kvalitu a spolehlivost zaměstnanců při realizaci produktu.

Definice spokojenosti zaměstnanců

Nenadál (2005, str. 57) se pokusil o definici spokojenosti zaměstnance a využil k tomu prameny z definice zákaznické spokojenosti, včetně některých premis převzatých ze Zákoníku práce, dotýkajících se zaměstnanců a jejich pracovněprávních vztahů.

Varianta 1 vychází z definice zákaznické spokojenosti dle EFQM: *Souhrn pocitů zaměstnance odvozený z rozdílu mezi jeho požadavky a očekáváním vyplývajícím z plnění jeho pracovních úkolů v organizaci a vnímanou realitou.*

Varianta 2 vychází z definice zákaznické spokojenosti dle ISO: *Zaměstnancem vnímaná úroveň, s jakou organizace naplňuje jeho požadavky a očekávání spojené s jeho působením, případně s plněním jeho pracovních úkolů.*

1.  Uspokojení z práce způsobuje pracovní výkon, tj. lidé mají tendenci pracovat lépe nebo více, jelikož mají rádi svou práci
2.  Pracovní výkon způsobuje uspokojení z práce, tj. lidé mají tendenci mít rádi svou práci, protože jsou v ní úspěšní.
3.  Uspokojení z práce a pracovní výkon se způsobují navzájem, tj. platí 1 i 2.
4.  Mezi uspokojením z práce a pracovním výkonem je korelace, ale pouze z důvodů jiné proměnné (C), která je oba ovlivňuje. Například jasnost pracovních požadavků může pomoci uspokojení z práce i pracovnímu výkonu.
5.  Uspokojení z práce a pracovní výkon mohou být náhodně spojeny, ale síla tohoto spojení závisí na nějaké jiné proměnné (C), například na rozsahu, v jakém je odměňován úspěšný pracovní výkon.
6.  Uspokojení z práce a pracovní výkon jsou specifickými případy obecnějších konceptů pozitivních pocitů a osobní efektivity a mají na sebe navzájem náhodný dopad.

Obr. 1.: Některé možné vztahy mezi uspokojením z práce a pracovním výkonem

Zdroj: Převzato z Arnold a kol., 2007, str. 256 (Judge a kol., 2001)

Znaky spokojenosti

Na podstavci ověřených zkušeností, jako jsou dotazníková šetření, diskuze, rozhovory a průzkumy různých společností, je možné vytipovat nejvýznamnější faktory podmiňující spokojenost zaměstnanců.

Nenadál a kolektiv (2005) původně vytipovali přibližně 17 znaků spokojenosti, ale po vyřazení motivačních faktorů a dalších úprav, získali následující množinu základních znaků:

- pracovní vztahy (mezi lidmi, vztah nadřízeného k podřízeným apod.),
- pracovní uspokojení (smysluplnost, zajímavost práce, radost z práce),
- pracovní prostředí (technická vybavenost, prašnost, hluchnost, vibrace, osvětlení apod.),
- bezpečnost práce, ochranné pomůcky,
- možnost vzdělávání (programy pro zvyšování kvalifikace),
- informovanost ve firmě (o nejbližších strategických záměrech, zpětná informovanost apod.),
- zaměstnanecká jistota (záruka trvalého zaměstnání a finančního zajištění),
- zaměstnanecké výhody (dovolená, péče o pracovníky, stravenky, sportovní a kulturní využití apod.),
- podmínky budoucí prosperity (kariérový osobní růst, možnost postupu ve firmě),
- řízení firmy (vztahy a chování řídících pracovníků k zaměstnancům),
- komunikace (ochota komunikace na všech úrovních řízení, odstraňování komunikačních bariér),
- odměňování (spokojenost s finančním ohodnocením),
- motivace (spokojenost s motivací ve firmě, např. Pochvala či jiná ocenění nefinančního charakteru).

Každý zaměstnanec bude mít stupnici znaků odlišnou. Podřízení zaměstnanci preferují nejvýznamnější znak odměňování, poté následují zaměstnanecké výhody, jistota, pracovní prostředí a bezpečnost. Načež u vedoucích zaměstnanců jsou preferovány znaky jako pracovní uspokojení, možnost kariérového růstu, vztahy na pracovišti a vzdělávání.

Herzberg (Thomson, 2007) označil faktory, které vedly k vysokému uspokojení z práce jako „motivátory“. Jsou to takové faktory, které souvisí s vlastní prací:

- úspěch,
- povýšení,
- strategie společnosti a administrativa,
- možnost individuálního růstu,
- zajímavost práce,
- osobní vztahy s nadřízenými,
- osobní vztahy s kolegy,
- osobní vztahy s podřízenými,
- osobní život,
- uznání za efektivní práci,
- zodpovědnost,
- jistota,
- postavení ve firmě.

Adair (2004) uvedl faktory, které často nepůsobí jako uspokojující, popisují situaci v práci a mohou způsobit nespokojenost, pokud nejsou v pořádku. Nezaručí úspěch, ale jejich zanedbání by mohlo s vysokou pravděpodobností vést k neúspěchu. Herzberg (Adair, 2004) pro označení těchto faktorů využil slovo z lékařského prostředí „hygienické faktory“:

- strategie společnosti a její administrativa,
- dohled – technický,
- interpersonální vztahy,
- plat,
- postavení ve firmě,
- jistota práce,
- pracovní podmínky.

2.1.3.1. Měření spokojenosti zaměstnanců

„Na základě již ověřených zkušeností pro monitoring a měření spokojenosti doporučujeme dosti používanou dotazníkovou metodu, jejíž výhodou je především možnost rychlého získání značného rozsahu informací. Organizace si dotazníky modifikuje podle svých konkrétních specifíků a potřeb. Měření, ale i vyhodnocování spokojenosti zaměstnanců patří v současnosti k důležitým aspektům řízení našich podniků. V posledním období bývá tato oblast rovněž předmětem zvýšeného zájmu certifikačních a kontrolních auditů. Z praktických zkušeností dále rovněž vyplynulo, že dotazníkové akce by měly být zpravidla anonymní, lišící se pouze označením jednotlivých podnikových útvarů a příslušnými kategoriemi. Jak již bylo výše zmíněno, výsledky je zapotřebí se trvale zabývat a je zejména na vedoucích jak dokážou získaných dat využít k dalšímu zlepšení spokojenosti svých zaměstnanců. Je totiž jednoznačně dokázáno, že spokojený zaměstnanec může předzaznamenat současnou i budoucí prosperitu firmy.“ (Nenadál a kol., 2005, str. 65)

Vedení podniku by mělo mít na vědomí, že zaměstnanci jsou víceméně partneři a zvyšování produktivity je možné jen při spolupráci uvnitř i mimo podnik. Průběžným monitorováním a kvantifikací míry spokojenosti zjistíme, kdo jsou naši zaměstnanci, co chtějí, porozumíme jim a víme, co mohou dokázat.

„Ať již má systém hodnocení zaměstnanců jakoukoliv formu, jeho posláním je plnit řadu důležitých funkcí:

- je zdrojem informací pro zaměstnance i vedení,
- vytváří prostor pro řízenou výměnu informací mezi podřízeným a nadřízeným,
- usnadňuje vzájemný kontakt a zlepšuje interní podnikovou komunikaci,
- na základě individuálních potřeb vzdělávání vytváří základnu pro plánování osobního rozvoje zaměstnanců,
- je nástrojem účinného řízení lidských zdrojů,
- je jedním z nejvýznamnějších motivačních nástrojů k dosažení trvalého zlepšování.

Výsledky monitoringu spokojenosti zaměstnanců se proto musí stát centrem trvalé pozornosti všech řídicích pracovníků. Jakékoliv negativa musí být chápány jako vážné varování blížících se ekonomických problémů, fluktuace zaměstnanců a zejména jako výstupy pro přijímání účinných projektů zlepšování.“ (Petříková, 2002)

2.2. Faktory ovlivňující pracovní spokojenost

Pracovní spokojenost je ovlivňována nejrůznějšími faktory. Rozlišujeme dvě základní skupiny faktorů – interní, které ovlivňuje osobnost jedince a jeho priority, a externí, působící na jedince z okolních jevů, které nemůže ovlivnit.

2.2.1. Interní faktory

Vnitřní faktory jsou chápány ve smyslu osobnostních charakteristik jednotlivce. Ty formují jak jeho vztah a postoj k práci, tak i jeho celkové vyrovnávání se se samotnou pracovní činností.

2.2.1.1. Osobnost

V pracovním prostředí musíme mít na paměti, že každý jedinec je něčím výjimečný, jeho osobnost je jedinečná a odlišná od ostatních. S touto myšlenkou přistupujeme ke každému zaměstnanci částečně jiným způsobem.

„Osobnost je individuální jednota člověka. Je to jednota jeho duševních vlastností a dějů založená na jednotě těla a utvářená a projevující se v jeho společenských vztazích.“ (Balcar cituje Tardyho, 1983 v Pauknerová a kol., 2007)

Pauknerová a kolektiv (2007) vytyčili základní vlastnosti osobnosti

- Jedinečnost – na světě nenalezneme dva stejné lidi, i když mohou mít totožnou genetickou výbavu, jejich osobnost bude odlišná vlivem jiných genetických faktorů.
- Vnitřní integrita – veškeré psychické a fyziologické charakteristiky a projevy člověka tvoří ucelený a provázaný systém.

- Relativní stálost – každý člověk je ve svých projevech poznatelný, určité rysy jeho osobnosti mají trvalý charakter.
- Vývoj – neustále jsme předmětem proměny, proces tělesného zrání člověka proměňuje a neustále jej nutí učit se něčemu novému.

Osobnost jedince se utváří v průběhu jeho života. Na vývoj jedinečnosti působí hned několik faktorů – faktory sebeutváření, biologické a sociální faktory. Biologické či vnitřní faktory představují vrozené, zahrnující vlivy působící během těhotenství a porodu, a zděděné prvky, jejichž základ tvoří genetická informace získaná od rodičů. S touto skupinou prvků je velmi úzce provázán proces zrání člověka. Sociální, vnější faktory jsou veškeré vnější vlivy působící na psychiku člověka. Pod tímto pojmem je skryto nahodilé i záměrné působení společnosti na jedince, snaha o zařazení do příslušné společnosti a zažití způsobů chování, které není v rozporu s přirozeností. V tomto případě je nejvýznamnějším působícím subjektem rodina. Posledním činitelem je faktor sebeutváření, který představuje všechny vnější vlivy, jako kultura, širší okolí, přátelé, které nepůsobí na jedince přímo. V této oblasti je jedinec hlavním aktérem.

Profilující vlastnosti osobnosti – temperament, postoje a charakter

„Temperament vyjadřuje zejména formální podobu našeho prožívání a chování, v současnosti je spojován s individuální potřebou stimulace, vnějších podnětů. Jedná se o charakteristiku osobnosti, které je přisuzována největší biologická podmíněnost. Vyjadřuje jedincovo celkové citové ladění, jeho vnímání, reakce, vzrušivost, odolnost, intenzita a trvalost.

Rozlišují se čtyři základní extrémy temperamentu:

- Sangvinik – člověk stabilní a otevřený,
- Flegmatik – člověk stabilní a uzavřený,
- Cholerik – člověk labilní a otevřený,
- Melancholik – člověk labilní a uzavřený.

Vlastní temperament nejsme schopni ovládat přímo, ale můžeme s ním nakládat tak, abychom využili nejsilnějších stránek.“ (Pauknerová a kol. 2007, str. 97)

Postoj je Armstrongem (2002) definován jako ustálený způsob myšlení a má hodnotící váhu. Postoje jsou vytvářeny na základě zkušeností, ale jsou méně stabilními než rysy a mohou se měnit díky novým zkušenostem.

„Charakter označuje relativně stálé vlastnosti člověka, které se formují a projevují v jeho vztazích k různým stránkám skutečnosti včetně vztahů k sobě samému. V užším pojetí je charakter spojován s morálkou a etikou, tzv. mravní jádro osobnosti. Vlastnosti charakteru jsou zčásti stálé, z části proměnlivé. Utvářejí se převážně v procesu socializace“ (Pauknerová a kol., 2007, str. 100)

2.2.1.2. Konformismus

Pod pojmem konformismus si lze představit přizpůsobení se zaměstnanec požadavkům organizace, a to v oblasti jeho chování nebo i uvažování. Proces přizpůsobování se okolí má různou míru dosažení konformismu u jednotlivých zaměstnanců v různých organizacích a různě dlouhou dobu na dosažení určitého stupně konformismu.

Míra konformismu se projeví v tom, do jaké míry zaměstnanec:

- respektuje a dodržuje požadované normy, které regulují jeho chování v daném sociálním prostředí
- uznává a ztotožňuje se s požadovanými hodnotami, které ovlivní nejen jeho chování, ale i jeho myšlení

Stupeň konformismu jednotlivých zaměstnanců má vliv na:

- celkové uspokojení z členství v organizaci
- radost zaměstnance z úspěchů a zklamání z neúspěchů organizace
- ochotu zaměstnance snášet rizika

4. stupně konformismu

- **Adaptace** - přizpůsobení se zaměstnanec požadavkům sociálního prostředí pouze v oblasti zjevného chování. Jedinec dodržuje pouze požadované formální a neformální normy a udržuje si přijatelnou odlišnost od ostatních. Pro organizaci je adaptovaný zaměstnanec užitečný ve směru iniciátora změn, neboť má odlišný názor a nebojí se kritizovat. Bohužel je možným zdrojem konfliktů, udržuje si jistou míru nespolehlivosti a nestability.
- **Asimilace** - projevuje se maximálně možnou mírou přizpůsobení se zaměstnanec požadavkům sociálního prostředí, a to nejen v oblasti chování, ale i uvažování. Takto přizpůsobený jedinec je pro organizaci snadno ovlivnitelný, nemá žádný odpor ke změnám, má vysokou loajalitu s organizací a minimální konfliktnost s ostatními. Je zde ale hrozba nadměrné koheze či nedostatečné uvažování o iniciování potřebných změn.
- **Nonkonformismus** – zaměstnanec v této úrovni respektuje pouze závazné normy, které mu zajistí členství v daném sociálním prostředí. Zaměstnanec je nápadně odlišný v chování i myšlení od ostatních, potřebuje svobodu a volnost, je značně nezávislý na názorech okolí a je vysoce odolný vůči izolaci od okolí.
- **Sociální deviace** – jedinec dlouhodobě nerespektuje sociální normy, které po něm organizace požaduje.

2.2.1.3. Motivace k práci

Pracovní činnost je činností cílevědomou, záměrnou a systematicky vykonávanou, tedy činností motivovanou. Motivací k práci rozumí Berdnová (2002) ten aspekt motivace lidského chování, který je spojen s výkonem pracovní činnosti, se zastáváním určité pracovní pozice a s výkonem jí odpovídající pracovní role. Pracovní motivace vyjadřuje přístup člověka k práci, ke konkrétním okolnostem jeho pracovního uplatnění a ke konkrétním pracovním úkolům. O motivaci pracovního jednání lze uvažovat jako o jednom z vnitřních faktorů ovlivňujících pracovní činnost člověka a zprostředkovaně i prosperitu podniku.

Rozlišujeme dva typy pracovní motivace:

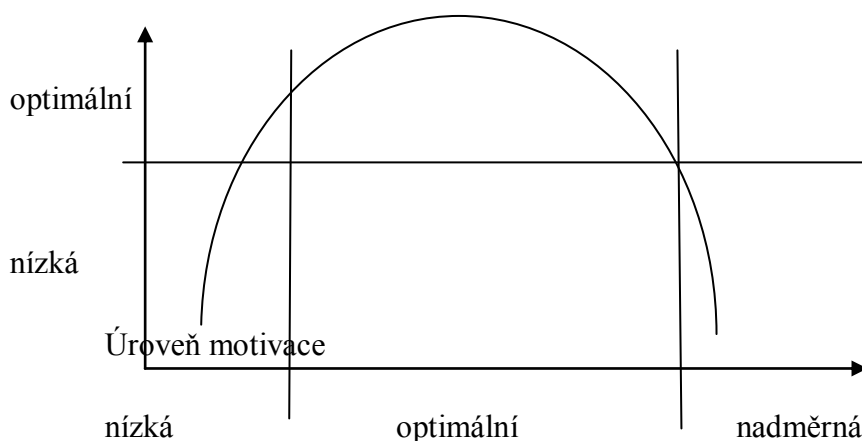
- **intristická**, jejíž motivy souvisí s prací samotnou např. potřeba činnosti vůbec, potřeba kontaktu s druhými lidmi, potřeba výkonu, touha po moci a seberealizace,
- **extrinstická**, jejíž motivy kotví mimo vlastní práci např. potřeba peněz, jistoty, potřeba sociálních kontaktů, sounáležitosti a partnerských vztahů.

Vztah mezi motivací a výkonností pracovníka

Berdnová (2002) zastává tvrzení, že výkon závisí hlavně na velikosti motivace člověka je zjednodušené, jelikož motivace není jediným faktorem ovlivňující výkon. Dalšími faktory jsou schopnosti, vědomosti a dovednosti člověka, určující jeho kvalifikační potenciál. Kromě toho se zde podílejí i různé vnější podmínky, za kterých člověk pracuje.

„Úroveň výkonu je při nízké motivaci nedostatečná. Podobně tomu ale je i v případě nadměrné motivaci, kdy se člověk intenzivně snaží – je přemotivován. I v této chvíli výkon klesá. Výhodná pro člověka, podnik a společnost je přiměřená aspirační úroveň a to spíše vyšší, jelikož vede k seberozvoji a vyšší kvalitě života.“ (Pauknerová a kol., 2007, str. 92)

Úroveň výkonu



Obr. 2.: Vztah motivace a výkonu, převzato z Pauknerová a kol., 2007, str. 93

Spokojenost s vnějšími podmínkami bývá odrazem situace, že jsou tyto podmínky v pořádku. Nespokojenost s vnějšími podmínkami ovlivňuje vnitřní pocit důležitosti a vážnosti, kterou pracovník cítí ze strany zaměstnavatele a může působit demotivačně. Ve vztahu mezi pracovní spokojeností a motivací platí, že dobré pracovní podmínky ve většině případů alespoň nepřímo stimulují motivaci k práci. Pracovní podmínky pak mají na spokojenost a motivaci pracovníků větší vliv tam, kde je práce svým charakterem jednoznačně neuspokojuje.

2.2.2. Externí faktory

Významnou skupinu faktorů, které ovlivňují pracovní spokojenost a jsou na pracovníkovi nezávislé, tvoří faktory vnější. Mezi ně patří např. finanční ohodnocení, práce samotná, pracovní postup, způsob vedení, pracovní vztahy, pracovní podmínky apod.

2.2.2.1. Pracovní vztahy

Při jakémkoliv kontaktu dvou lidí nebo činnosti mezi nimi jsou vytvářeny vztahy, které mohou mít širokou škálu kvality. Mezilidské vztahy vznikají i v souvislosti s výkonem pracovních povinností. V pracovním prostředí rozlišujeme vztahy formální, upravované nejrůznějšími pravidly, kodifikující pracovní rámec, a vztahy neformální, vycházející z osobních sympatií či nesympatií k člověku.

„Pracovní vztahy, jejich kvalita vytvářejí rámec významně ovlivňující dosahování cílů organizace i pracovních a životních cílů jednotlivých pracovníků. Korektní, harmonické, uspokojivé pracovní a mezilidské vztahy vytvářejí produktivní klima, které má velmi pozitivní vliv na individuální, kolektivní i celoorganizační výkon. Příznivě se odrážejí ve spokojenosti pracovníků a přispívají ke sladování individuálních zájmů a cílů s cíli a zájmy organizace. Naproti tomu nezdravé a neuspořádané vztahy vytvářejí turbulentní prostředí zmítané konflikty, stížnostmi a stávkami, v němž se špatně plánuje a obtížně plní vytyčené cíle.“ (Koubek, 2007, str. 305)

Koubek (2007) při vytváření zdravých pracovních vztahů doporučuje několik zásad:

- Striktní dodržování zákonů, smluv či dohod,
- vedení pracovníků k tomu, aby i oni striktně dodržovali zákony a předpisy,
- respektování odborů jako partnera zaměstnavatele a vedení podniku,
- respektování zaměstnance jako rovnoprávného partnera zaměstnavatele,
- neustálé zlepšování stylu vedení lidí a zdravých zásad formování pracovních týmů,
- formulování spravedlivé politiky získávání, výběru, hodnocení, odměňování, rozmisťování a personálního rozvoje pracovníků,
- pečování o sociální rozvoj pracovníků, jejich pracovní podmínky,
- důsledná prevence a postihování jakýchkoliv projevů diskriminace.

Zaměstnanecké vztahy jsou rozvíjeny v návaznosti na sociální klima v podniku. Sociální klima podle Mateiciucka, Bláhy a Kaňákové (2005) představuje soubor různých vnějších a vnitřních faktorů působících a ovlivňujících chování jedinců i skupin ve firmě. Velký vliv na něj má celková úroveň personální politiky a skladba zaměstnanců. Již z prvního kontaktu lze vycítit, zda ve firmě převládá ovzduší důvěry a spolupráce, nebo naopak mrazivé klima strachu a obav z budoucnosti.

Armstrong (2002) se snaží o získání oddanosti a přimět pracovníky aby byli přesvědčeni, že „jsme v tom spolu“. Klade důraz na dosahování uspokojivých zaměstnaneckých vztahů a věnování mimořádné pozornosti významu psychologické smlouvy. Bez budování stabilních a kooperativních zaměstnaneckých vztahů, si lze jen stěží představit fungující organizaci.

2.2.2.2. Komunikace

Na komunikaci můžeme pohlížet jako na vzájemnou výměnu informací mezi jedinci, nebo jako prostředek k ovlivňování myšlení a jednání druhých. Pro organizaci je životně důležitý propracovaný funkční komunikační systém. Bez něj se firmy potýkají s problémy, které mohou v extrémních případech přivodit i její krach. Komunikace v rukou manažerů plní hned několik důležitých funkcí:

- Informační – předává potřebné informace podřízenému,
- Motivační – posiluje aktivitu a tvořivost,
- Regulační – usměrňuje chování a jednání podřízených,
- Kontrolní – získává informace o chování, jednání a stavu plnění.

„V sociální komunikaci se často setkáváme s různými druhy problémů a nedostatků. Tyto poruchy mohou být jednak vnější - fyzické šumy, jako nadměrný hluk, blikající světlo, přílišné horko apod., a jednak vnitřní psychické faktory jedince. Rušivé faktory z časového hlediska jsou momentální nebo dlouhodobější.“ (Bedrnová, Nový a kol., 2002)

Podle L.R. Smeltzera a J.L. Waltmana (Bedrnová, Nový a kol., 2002) se v komunikaci odráží několik důležitých složek:

- Rozdíl v úrovni znalostí v určitém oboru, řadíme mezi značně problematické faktory,
- Rozdíly v kultuře, každý člověk jinak myslí a jedná,
- Sociální zařazení jednotlivých pozic,
- Značný vliv mají emoce jedince, jeho sociální citlivost a schopnost domluvit se,
- Postoje hodnotící vztahy a komunikační dovednosti,
- Naslouchání představující přirozenou reciproční stránku každého sdělování.

Efektivní komunikace je taková, při které za vzájemného respektování partnerů dochází k účelné výměně informací mezi subjekty, které jsou schopny jejich věcně správného kódování a dekodování a dokážou si rovněž poskytovat odpovídající zpětnou vazbu.

Má-li být dostatečně efektivní, měla by umožňovat také ovlivňování. Efektivnost podmiňuje také pozitivní orientace, pozitivní myšlení účastníků. Cílem mezilidské komunikace zpravidla není jen výměna informací jako taková, ale realizována se záměrem ovlivnění dalšího jednání a činnosti partnera komunikace.

2.2.2.3. Styl vedení zaměstnanců

Vedení lidí je důležitou manažerskou funkcí. Ta zahrnuje schopnost manažerů vést, usměrňovat a motivovat své podřízené ke kvalitnímu plnění pracovních úkolů. Styl vedení lze pojmut jako způsob chování vedoucího a jeho přístup k motivování zaměstnanců. Každá uplatňovaná praktika vedení má své silné i slabé stránky. Neexistuje nejlepší styl vedení. Volba nejúčinnějšího způsobu vedení je v rukou manažera a záleží na mnoha okolnostech – typu kultury organizace, struktuře podřízených, zda manažer upřednostňuje delegování pravomocí či pouze dává příkazy.

Klasická teorie vedení uvádí tři hlavní styly vedení – autoritativní, vyznačující se přísným vedením, kde pracovníci nemají prostor pro rozvoj svého potenciálu, participativní, který je orientován na spolupráci a liberální jinak zvaný *laissez-faire*, kde řízení práce je plně přenecháno spolupracovníkům.

Existuje mnoho dalších teorií např. McGregorova teorie „X“ a „Y“ – kde je teorie X založena na autoritě a teorie Y na vzájemné důvěře, teorie velkých osobností – založená vůdcovství velkých osobností, teorie osobnostních rysů – jejichž základním bodem je, že vůdčí osobnosti se odlišují souborem specifických povahových rysů, kontingenční teorie a mnoho dalších.

„K tomu, aby vedoucí mohl účinně vést podřízené k úspěšnému plnění cílů, potřebuje:

- dobře znát osobnost podřízených pracovníků, jejich vlastnosti, pracovní schopnosti, zručnost, kvalifikaci apod.,
- znát charakter a rozsah práce, kterou pracovník vykonává,
- mít zkušenosti s vedením lidí.

Uplatňovaný styl vedení podřízených pracovníků musí manažer umět přizpůsobit dané situaci, tzn. náročnosti a složitosti plněných úkolů a vymezenému času, celkové pracovní vyspělosti podřízených pracovníků, s ohledem na zajištění potřebných zdrojů informačních, technologických a finančních.

V současné době je upřednostňován a rozvíjen přístup vedení (leadershipu). Ideální stav nastává v případě, když je pozice vůdce a vedoucího v organizaci totožná. Skutečný vedoucí je pak člověkem s největším neformálním vlivem na spolupracovníky, je schopen řídit i vést. Reálně se ale vedoucí nemusí stát i vůdcem a totéž platí i naopak. Základním projevem vůdce navenek je charisma, což představuje téměř nadpřirozenou schopnost působení na své stoupence. Je to určitý atribut, který následovatelé přisoudili vůdci na základě maximálního respektu, úcty, obdivu a nadšení. “ (Mládková, Jedinák a kol., 2009, str. 64)

2.2.2.4. Hodnocení a odměňování pracovního výkonu

Hodnocení pracovního výkonu je považováno za jeden z nejpůsobivějších motivačních nástrojů. Pokud je systém hodnocení správně nastaven stává se z něj velmi efektivní metoda řízení pracovního výkonu. Hodnocení pomáhá pohlédnout do potřeb či problémů pracovníků, rozpoznat jeho silné a slabé stránky, a díky tomuto poznání následně zvyšovat jejich motivaci, použitím těch správných motivátorů. Hodnocení má význam pro všechny zainteresované strany – management, vedoucího pracovníka a hodnoceného jedince.

Bedrnová (2002) definovala hodnocení pracovníka jako posuzování jeho vlastností, postojů, názorů, jednání, vystupování a výsledků práce vzhledem k určité situaci, ve které se pohybuje, vzhledem k činnosti, kterou vykonává, a vzhledem k lidem, s nimiž vstupuje do kontaktu.

Management podniku využívá k hodnocení pracovníků:

- zvýšení osobní výkonnosti jednotlivců,
- využití a rozvoji potenciálu pracovníků,
- navrhování a plánování personálních záloh,
- zlepšení komunikace mezi vedoucími a pracovníky, komunikačnímu spojení
- jednotlivých úrovní řízení.

Hodnocení pracovního výkonu umožňuje vedoucím:

- motivovat pracovníky k dosahování vyššího výkonu,
- zřetelně vyjádřit své názory na pracovníky, dávat pracovníkům zpětnou vazbu
- a tím usměrňovat jejich činnost,
- pochopit zájmy a přání pracovníků, týkající se jejich dalšího rozvoje,
- rozvíjet přednosti pracovníků a eliminovat jejich slabé stránky,
- plánovat rozvojové aktivity (vzdělávání, výcvik atd.),
- stanovovat spravedlivou mzdu, zejména pak pohyblivé složky mzdy.

Pracovník si odnáší z hodnocení:

- ocenění vlastní práce a podnět k dalšímu úsilí,
- pohled a názor vedoucího na svou práci a cíle,
- možnost prezentovat své potřeby a osobní cíle,
- příležitost k vyjádření svých rozvojových nároků.

Výhodou pro hodnoceného je možnost objektivně prodiskutovat svou práci, zvážit budoucí potřeby vzdělávání a v neposlední řadě zlepšit vztahy se svým nadřízeným. Aby bylo hodnocení efektivní, musí být v první řadě spravedlivé.

„Manažer si s pracovníkem musí vytvořit vztah důvěry a všechny diskuse a záznamy týkající se hodnocení by měly být důvěrné a známy jen těmto dvěma partnerům. Hodnocení může přispět k funkčnímu postupu pracovníka – nebo také naopak - a to v případě, že byl pracovník v rámci hodnocení kritizován. Atmosféra důvěry mezi hodnotitelem a hodnoceným je ohrožena či zničena špatným hodnocením, které může mít negativní dopad na pozdější povýšení nebo zvýšení platu.“ (Thomson, 2007, str. 157)

Systém hodnocení musí být postaven na kritériích, která srovnávají výsledky pracovníků s požadovaným výkonem. Bělohlávek (2008) uvádí tři základní typy kritérií:

- Objektivní ukazatele, jimiž jsou např. Počet vyrobených výrobků, množství nedodělků, zmetků, množství nehod a havárií, objem získaných zakázek atd.
- Plnění úkolů – zde je nutno jasně stanovit, jaký má být očekávaný výsledek. Jde o kritérium vhodné pro jakoukoliv oblast činnosti a snadno hodnotitelné.
- Osobní kvality, subjektivní kritéria – odbornost, hodnocená stupni 1 až 5, vedení a motivování, komunikace a přesvědčování, pracovní nasazení apod.

Thomson (2007) poukázala na potřebu poskytování zpětné vazby při hodnocení. Jelikož má-li dojít ke zlepšení, potřebuje každý člověk dostávat zpětnou vazbu týkající se pracovního výkonu. Poskytování zpětné vazby při hodnocení vyžaduje od manažerů citlivost a otevřenost, poněvadž hodnocení soustředěné převážně na oblasti špatného výkonu, vyvolává u hodnocené osoby pocity naštvanosti a otrávenosti a špatně ji motivuje ke zlepšení. Už dávno je základním stavebním kamenem pochválení podřízeného za dobrou práci.

Hodnocení pracovníků je zřejmě nejdůležitějším podkladem pro odměňování, protože kritéria hodnocení jsou i kritérii odměňování pracovního výkonu. Koubek (2007) upozorňuje, že odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznamena pouze mzdu, popř. Jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonávanou práci. Moderní pojetí je mnohem širší. Zahrnuje povýšení, formální uznání a také zaměstnanecké výhody.

Vedle peněžních forem se používají i nepeněžní formy, z nichž některé v penězích vůbec vyjádřit nelze. Je příliš pohodlné považovat peněžní odměnu za hlavní stanovisko a ignorovat ostatní formy odměn, které mohou být jednak vnitřní, které souvisí se spokojeností pracovníka s vykonávanou prací, jednak vnější – zaměstnanecké výhody, pracovní podmínky, osobní rozvoj, postavení v organizaci, pochvala apod.

Neméně důležitým faktorem ovlivňující vnitřní odměny pracovníka jsou konkrétní vztahy, spravedlivé hodnocení, systém péče o pracovníky, participativní způsob řízení, vytváření příznivých pracovních podmínek atd. Bohužel v dnešní době je populární odměňovat pouze peněžní formou. Ano, je pravda, že většina lidí se snaží maximalizovat své výdělky, jenže někteří pracovníci považují peněžní odměnu za druhotnou záležitost v porovnání se sebeúctou a společenskými příležitostmi. Jiní se zase zaměřují na nepracovní stránky života a budou chtít, aby jim práce v tomto ohledu nepřekážela.

Odměňování podle výkonu

Vzhledem k ekonomické situaci se stává ve firmách celého světa standardem odměňování pracovníků podle dosaženého výkonu. Organizace chtějí dávat prostor výkonným pracovníkům a vytlačovat nevýkonné. Poslední dobou se tento trend už netýká jen obchodních týmů, ale rozšiřuje se také na zaměstnance ve výrobě. Zaměstnanci tento systém měřitelných kritérií výkonu rádi vítají, pokud jsou jeho měřítka nastavená spravedlivě.

Armstrong (2002) shrnul výhody odměn odrážející výkon do několika bodů:

- motivují,
- přinášejí správné sdělení,
- je správné a spravedlivé odměňovat lidi podle jejich výkonu,
- nabízejí hmatatelné nástroje odměňování a uznávání úspěšné práce.

Bohužel, ale shledal více nevýhod odměn odrážející pracovní výkon:

- nejsou zaručeným motivátorem,
- může vést k tomu, že mzdy porostou rychleji než výkon, což je nákladově neefektivní,
- lze jej obtížně řídit,
- nelze jej schvalovat univerzálně - v některých podmínkách nebude fungovat,
- může brzdít týmovou práci - zaměstnanci se začnou starat pouze o svou produktivitu,
- může vést ke špatné kvalitě výkonu, protože lidé se začnou soustředit na kvantitu výkonu.

Armstrong (2002) zastává názoru, že je spravedlivé odměňovat lidi, kteří dobře pracují, více než ty, kteří pracují špatně. I když není odměna odrážející výkon významným motivátorem, přece jen zabezpečuje nepřímou motivaci související s tím, že úspěšná práce je uznávána hmatatelným způsobem. Odměňování lze zabezpečovat i jinak než jen pomocí peněz, ale hmatatelné uznání v podobě financí, může být důležitou součástí celkového systému odměňování.

2.2.2.5. Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody – požitky - jsou podle Koubka (2007) takové formy odměn, které organizace poskytuje pracovníkům pouze za to, že pro ni pracují. Nebývají obvykle vázány na výkon pracovníka a představují ve světě neustále vzrůstající složku celkových odměn. Tudiž jsou stále významnější nákladovou položkou. Některé výhody konzumují pracovníci povinně, některé podle svého uvážení. Jestliže organizace chce, aby výhody měli motivační účinek, měla by se zajímat, které zaměstnanecké výhody pracovníci preferují. Často totiž nabízejí univerzální soubor výhod a málokdy je záležitost konzultována s pracovníky, kteří mohou mít zcela odlišné představy a potřeby.

Protože existují rozdíly v preferencích zaměstnanců, začali podniky nabízet tzv. cafetéria systém – volitelný systém výhod nebo jejich bloků. Pracovník má možnost výběru takových výhod, které jsou pro něj právě nejzajímavější. Tento volitelný systém může mít pozitivní vliv na postoje a chování pracovníků, lidé si jej více váží, mají pocit, že jsou rovnoprávnějšími partnery než při tradičním systému zaměstnaneckých výhod.

Zaměstnanecké výhody mohou být užitečné k získávání a stabilizaci pracovníků. Ovšem když soubor výhod do značné míry neodpovídá potřebám budoucího pracovníka či není schopen přispět ke stabilizaci současného, plýtvá organizace prostředky.

2.2.2.6. Péče o zaměstnance

Pracovníci jsou pro organizace tím nejdůležitějším a zároveň nejdražším zdrojem, zvláště když jde o kvalifikované a zkušené pracovníky. Zaměstnavatelé by si měli uvědomit, že pro jejich úspěšnost a konkurenceschopnost na trhu, jsou pracovníci nepostradatelným faktorem. Pouze spokojený pracovník je výkonný a odvádí plný kvalitní výkon. Je tedy nutné, aby jim byla věnována maximální péče.

Péči o pracovníky Koubek (2007) rozdělil do tří skupin:

- povinná péče daná zákony, předpisy a kolektivními smlouvami vyšší, nadpodnikové úrovně,
- smluvní péče daná kolektivními smlouvami uzavřenými na úrovni organizace,
- dobrovolná péče, která je výrazem personální politiky zaměstnavatele.

„Péče o pracovníky je vedle odměňování tou oblastí personální práce, která je nejčastěji pracovníky či potenciálními pracovníky používána k porovnávání organizace s organizacemi jinými. Již z toho důvodu by jí měla být věnována náležitá pozornost.“ (Koubek, 2007, str. 322)

2.2.2.7. Pracovní prostředí

Kromě obsahu a metod práce vidí Koubek (2007) důležitou součást vytváření pracovních úkolů i pracovní prostředí, jenž tvoří souhrn všech materiálních a sociálně psychologických podmínek pracovní činnosti. Personální práce se v rámci pracovního prostředí zaměřuje na prostorové řešení pracoviště, které tvoří pracovní poloha, zorné podmínky, výška pracovní plochy, pohybové prostory apod., fyzikální podmínky práce, tedy ovzduší, osvětlení, hluk a barevná úprava pracoviště, a sociálně psychologické podmínky práce související s tím, zda člověk pracuje izolovaně či v neustálém kontaktu s ostatními pracovníky.

„Skladba a úroveň pracovního prostředí působí na pracovní pohodu, výkon, ale i zdravotní stav pracovníka. Náročná adaptace na nepříznivé pracovní prostředí vyvolává u pracovníka nespokojenost nebo dokonce odpor, který se zpravidla odrazí i v jeho vztahu k zaměstnavateli.“ (Koubek, 2007, str. 329)

Pracovní režim

Aby pracovník považoval svou práci za významnou a smysluplnou, měl pocit osobní odpovědnosti za výsledky své práce a byl pomocí zpětné vazby podněcován a motivován ke zlepšení, je podle Hackmana a Oldhama (Thomson, 2007) důležitá přítomnost jimi vytvořeného souboru pěti klíčových stránek práce.

Hackmanovy a Oldhamovy (Thomson, 2007, str. 105) klíčové stránky práce tvoří:

- rozmanitost práce – její rozsah, jaké vyžaduje dovednosti,
- Identita úkolu – v jakém rozsahu produkuje práce výsledky,
- význam úkolu – jaký dopad má na jiné lidi,
- autonomie – v jakém rozsahu umožňuje pracovní místo provádět samostatné rozhodování,
- zpětná vazba – v jakém rozsahu jsou poskytovány informace o podaném výkonu.

„Všechny tyto duševní stavy mohou vést k zvýšení motivace, k zlepšení kvantitativních i kvalitativních stránek pracovního výkonu, k vyšší míře spokojenosti s prací a pozitivně ovlivňují i úroveň absence a fluktuace. To, zda klíčové charakteristiky práce skutečně povedou k příznivým duševním stavům a v konečném efektu se projeví v pracovních výsledcích, ovlivňují tzv. tlumící faktory. Na přítomnost či nepřítomnost klíčových charakteristik totiž reagují různí lidé různě. Závisí to na tom, jaké mají znalosti, dovednosti, jaká je jejich potřeba osobního růstu a spokojenost s kontextem práce.“ (Koubek, 2007, str. 57)

Způsoby úpravy pracovního místa pomáhají zlepšit některé z charakteristik práce autorů Hackmana a Oldhama (Thomson, 2007):

- Rotace práce – „Princip spočívá v systematickém střídání pracovišť různého odborného zaměření či různých úrovní. Rotující zaměstnanci mají možnost získat přehled o tom, čím se zabývají ostatní útvary v organizaci, rozšíří si svou specializaci, zbaví se monotónnosti a rutiny práce, získají větší mobilitu, disponibilitu a schopnost přizpůsobovat se.“ (Kovács, 2007, str. 138)

- Obohacení práce – Lze definovat jako vertikální seskupování pracovních úkolů, mezi pracovní úkoly pracovníka se zařazují úkoly náročnější a odpovědnější, které dodávají jeho práci na významnosti.
- Horizontální rozšíření práce – „Tato forma umožňuje manažerům bojovat proti úzké specializaci a to zvětšením rozsahu činností, které mají podřízení zaměstnanci na starost tak, aby zároveň měli možnost vidět smysluplný výsledek své práce a měli přehled o všech souvislostech. Umožňuje větší možnosti zdokonalování pracovníka a inovování věcného rozsahu práce.“ (Kovács, 2007, str. 138)
- Autonomní pracovní skupiny – „Zvýšenou odpovědnost a autonomii může také poskytnout týmová práce, kdy je tým odpovědný za přidělování a organizování práce. Tyto pracovní skupiny mohou rovněž poskytovat příležitosti pro zvyšování rozmanitosti práce i příležitosti pro pružnější pracovní dobu a individuální rozvoj pracovníka. Navíc nabízejí nějakou formu sounáležitosti a pocit hrdosti na práci týmu.“ (Thomson, 2007, str. 110)
- Kroužky kvality – „Zapojování pracovníků do všech stránek kvality. Tyto kroužky se obvykle vytvářejí pro konkrétní projekt, v němž je nutné zlepšit kvalitu. Aby byli programy úspěšné, vyžadují zaujetí a angažovanost vrcholového managementu. To znamená nejen se zabývat systémy kontroly kvality a odměňování jedinců, ale i proaktivní a podnětnou účast v podobě zabezpečování času a vzdělávání.“ (Thomson, 2007, str. 110)

2.3. Následky pracovní nespokojenosti

Jak uvádí Lazarová (2008), nízká pracovní spokojenost může v budoucnu u zaměstnanců vyvolat nejrůznější problémy, mezi které patří např. zdravotní problémy, jako únava, vředy, duševní a emoční problémy. Dále se můžou u nespokojených pracovníků projevovat ve zvýšené míře tyto negativní jevy:

2.3.1. Konflikty

Konfliktem neboli střetnutím protichůdných sil rozumíme střet, ostrý spor či utkání dvou nebo několika jedinců, jejichž jednání je zaměřeno na prosazování vlastních hodnot, zájmů, cílů a prostředků účastníka konfliktu. Podle Armstronga (2002) je konflikt v organizacích nevyhnutelný, jelikož fungují pomocí přizpůsobování a kompromisů mezi konkurenty. Vzniká také, když dochází ke změně, která je považována za hrozbu, nebo když existuje nespokojenost – ta dokonce může vyvolat agresivní reakci.

2.3.2. Pomluvy

Nespokojený zaměstnanec organizaci vychvalovat nebude. Spíše jí poškozuje roznášením nepravdivých informací. Snaží se odradit potencionální zaměstnance, zákazníky a dodavatele.

2.3.3. Stížnosti

„Stížnost je zaměstnanecký nástroj, jenž působí jako kontrola a protiváha k autoritě managementu. Jakákoliv stížnost ze strany zaměstnance naznačuje, že došlo k narušení v zaměstnaneckém vztahu. Je proto na managementu se s tímto problémem zabývat a řešit, aby nespokojenost zaměstnance nepřerostla v apatii nebo dokonce v sabotážní chování.“ (Mateiciuck, Bláha, Kaňáková, 2005, str. 225)

2.3.4. Sabotáže

„Sabotáží označujeme lidskou činnost zvanou záškodnictví, cizím slovem sabotování. Sabotáž je úmyslné, obvykle organizované a vždy důsledně utajované poškozování různých důležitých předmětů nebo narušování funkčnosti nějakého důležitého systému. Správně provedená sabotáž může vést i k úplnému zničení příslušného předmětu.“ (Slovník cizích slov, Kolektiv autorů, 1995)

2.3.5. Lajdáctví

Lajdáctví se u pracovníků projevuje zvýšenými prostoji, zvýšenou dobou nekalkulované práce, špatnou kvalitou výstupu, sníženou produktivitou a zvýšenou zmetkovitostí.

2.3.6. Absentérství, nemocnost

Absentismus – opakovaná nepřítomnost; opakovaná neúčast člověka na takových aktivitách společenských organizací, na kterých je pravidelná docházka očekávána, respektive kde je pokládána za závaznou (škola, zaměstnání, kluby ap.). Někdy se míra absentérství používá jako ukazatel kvality dané společenské organizace. (<http://slovník-cizich-slov.abz.cz>)

2.3.7. Krádeže

Krádež lze charakterizovat jako neoprávněné přisvojení si cizí věci či hodnoty. Právní řády všech zemí jí klasifikují jako trestný čin, přičemž některé formy osvojení mohou být zvykovým právem tolerovány. Pracovník se jí nejčastěji dopouští při pocitu, že je firmou okrádán on sám.

2.3.8. Ochody z organizace

Při nesnesitelném nátlaku či velké nespokojenosti se pracovníci většinou rozhodnou k odchodu z organizace. Analýza počtů odcházejících pracovníků a příčin jejich odchodů poskytuje informace, které mohou signalizovat, zda je zapotřebí učinit kroky ke zlepšení míry stabilizace pracovníků.

„Vysoká intenzita odchodů pracovníků může destabilizovat podnik a demotivovat ty, kteří se pokoušejí udržet potřebnou úroveň služeb a výroby v podmínkách neobsazených pracovních míst, nezkušeného nového personálu a všeobecné nespokojenosti. S růstem odchodů pracovníků zpravidla rostou náklady na získávání, zapracování a vzdělávání nových zaměstnanců.“ (Armstrong, 2002, str. 338)

2.4. Metody zkoumání spokojenosti pracovníků

Při výzkumu lidského chování, myšlenek a emocí na pracovišti je používáno několik metod. Výzkumné metody jsou konkrétní způsoby sbírání informací v rámci celkové výzkumné strategie. Každá metoda se dá provádět různými způsoby, základní výzkumné metody jsou následně představeny.

2.4.1. Dotazníky a psychologické testy

„Dotazníky se často používají k hodnocení postojů, hodnot, názorů, přesvědčení nebo zkušeností jedince. Psychologické testy se většinou používají pro měření schopností nebo rysů osobnosti. Oba způsoby po jedinci vyžadují, aby odpovídal na sérii psaných otázek uvedených na papíře či na monitoru. Ve strukturovaném dotazníku jsou odpovědi předem definované výzkumným pracovníkem. Nestrukturované dotazníky, kde jsou otázky širší a lidé odpovídají vlastními slovy, jsou vzácnější. Strukturované dotazníky jsou nejjednodušší a nejčastěji využívanou výzkumnou metodou. Jejich výhodou je, že poskytují velké množství údajů a přitom jsou pro respondenta relativně nejméně obtěžující. Tyto údaje se navíc snadno podrobují statistické analýze.“ (Arnold, 2007, str. 58)

2.4.2. Rozhovor

Metoda rozhovoru je založena na přímém dotazování, tedy na verbální komunikaci výzkumného pracovníka s respondentem nebo s více respondenty. Způsoby užití této metody rozlišujeme podle počtu osob, které se rozhovoru účastní, rozlišujeme rozhovory individuální a rozhovory skupinové, kdy se účastníci vzájemně inspirují, doplňují, vyjadřují analogické zkušenosti nebo rozdílné názory.

Podle struktury otázek rozlišujeme rozhovor na:

- standardizovaný – probíhá podle otázek, jejichž znění a pořadí jsou přesně určeny a alternativy odpovědí jsou předem připraveny,
- polostandardizovaný – rovněž nabízí respondentovi alternativní odpovědi, ale výzkumník klade doplňující a upřesňující otázky,
- nestandardizovaný – ten probíhá pružněji. Tazatel má připravený základní okruh otázek, které bude klást, ale jejich obsah, pořadí a formulace závisí zcela na něm.

2.4.3. Pozorování

Pozorování jako výzkumnou metodu chápeme jako cílevědomé, soustavné, plánované sledování jevů a procesů, které směřuje k odhalování podstatných kontextů a vztahů. Předmětem pozorování může být jak celá skupina, tak jedinec. Před zahájením pozorování musí být vytyčeno, co má být pozorováno, jakým způsobem budou jevy sledovány a do jakých kategorií budou pozorované jevy zařazeny. Průběh činností může pozorovatel sledovat bezprostředně (přímé pozorování), nebo ze záznamu (nepřímé pozorování). Výhodou pozorování je, že bezprostředně postihuje skutečnost v její přirozené podobě, zaznamenává přirozený průběh procesů a zachycuje prostředí, v němž probíhají.

2.5. Stanovení výběrového vzorku

„Při hodnocení spokojenosti zaměstnance je nejprve potřeba vymezit, kdo tvoří tzv. základní soubor, který představují všichni zaměstnanci. Rozhodne se, zda se průzkum spokojenosti provede u všech zaměstnanců, tj. u celého základního souboru, nebo jen u části zaměstnanců, tzn., že se pracuje se vzorkem. Je-li to finančně, časově resp. organizačně únosné, je lepší pracovat s celým souborem. Odpadá tak problém, jak vybrat vzorek a zejména, získané poznatky jsou spolehlivější. Není-li z nějakého důvodu možné pracovat s celým souborem, pracuje se vorkem. V tomto případě je hodnota získaných poznatků závislá na kvalitě výběrového vzorku. Obecně platí, že vzorek musí dobře reprezentovat základní soubor.“ (Nenadál a kol., 2005, str. 67)

S rostoucím rozsahem vzorku se zvyšuje spolehlivost získaných poznatků, avšak ani velmi rozsáhlý vzorek nemusí přinést spolehlivé poznatky, nebyl-li vybrán správně. Výběr vzorku lze provést buď záměrným, nebo náhodným výběrem. U záměrného výběru je potřeba postupovat tak, aby ve výběru byly zastoupeny všechny kategorie zaměstnanců, neboť jen tak lze získat objektivní informace.

Náhodný výběr lze provádět třemi různými způsoby (Nenadál, 2005):

- prostý náhodný výběr – platí zde zásada, že každý prvek základního souboru musí mít stejnou pravděpodobnost, že bude vybrán,
- výběr z roztříděného základního souboru – zde se prvky základního souboru rozdělí do skupin podle určitého znaku a z každé skupiny se potom provede náhodný výběr,
- výběr z rozdělného souboru – základní soubor se rozdělí na podskupiny, z nichž každá má přibližně stejnou skladbu jako základní soubor. Náhodně se pak vybírá podskupina.

3. Charakteristika analyzovaného podniku

„**Managing flexibility**“ je heslem skupiny Witzenmann. S vynalezením kovové hadice založil v roce 1885 továrník na bižuterii Heinrich Witzenmann průmysl kovových hadic a kompenzátorů.

Dnes, po skoro 120 letech, je skupina Witzenmann jednou z celosvětově vedoucích výrobců flexibilních, kovových elementů jako jsou kovové hadice, kompenzátory, kovové vlnovce a autodíly. Celkem 2.300 zaměstnanců dosáhlo v roce 2004 obrátu ve výši cca 240 miliónů Euro.

S celosvětově nejširším programem výrobků v oboru nabízí Witzenmann řešení problémů při zamezení přenosu vibrací, zachycení roztažnosti v potrubních rozvodech při transportu médií a při pružné montáži. Jako vývojový partner zákazníků v automobilovém průmyslu, technickém vybavení budov a dalších tržů až po letectví a astronautiku, disponuje Witzenmann vlastní konstrukcí strojů, náradí a vzorků, stejně jako rozsáhlým testovacím a zkušebním vybavením.

Významným faktorem ve spolupráci se zákazníky je technické poradenství v sídle firmy ve Pforzheimu v Německu. Zde pracuje tým vysoce kvalifikovaných inženýrů na vývoji výrobků a nových použitích. Již přes 20 let formují automobilové součásti profil podniku. I přesto zůstávají na předním místě v duchu podnikové tradice a hlavní koncepce: přetváření a svařování tenkostěnných plechů, inženýrství a řešení problémů u technických aplikací. Blízkost k zákazníkovi je a vždy byla pro firmu rozhodující pro úspěchy zakázek. Přitom jsou požadavky zákazníků z automobilového průmyslu obzvlášť vysoké. Automobilové technologie se mění a vyžadují inovace dodavatelů. Rozsáhlý management kvality, vysoce hodnotné testovací a zkušební zařízení jsou samozřejmým předpokladem.

Jako mezinárodní skupina firem s více než 20 dceřinými společnostmi dosahuje Witzenmann vysoké kvality na nejdůležitějších trzích – po celém světě pro plnění potřeb zákazníka. Na čtyřech kontinentech vyrábí součásti do automobilů a užitkových vozidel.

3.1. Witzenmann ve světové sféře

V Evropě sídlí 23 dceřiných společností a jedna mateřská v německém Pforzheimu. Jen v Německu nalezneme 5 „dcer“: v Berlíně, Hamburku, Cáhách, Xantenu (Rhein-Ruhr) a Kieselbronnu (Speck). Ostatní jsou rozmístěny po celém kontinentu: v Rakousku, Belgii, České Republice (Witzenmann Opava, spol. s r. o.), Francii, Anglii, Polsku, Rusku, Nizozemí, dále ve Španělsku, Švédsku, na Slovensku a v Itálii jsou dvě jménem Witzenmann BT-Flex a Idrosapiens.

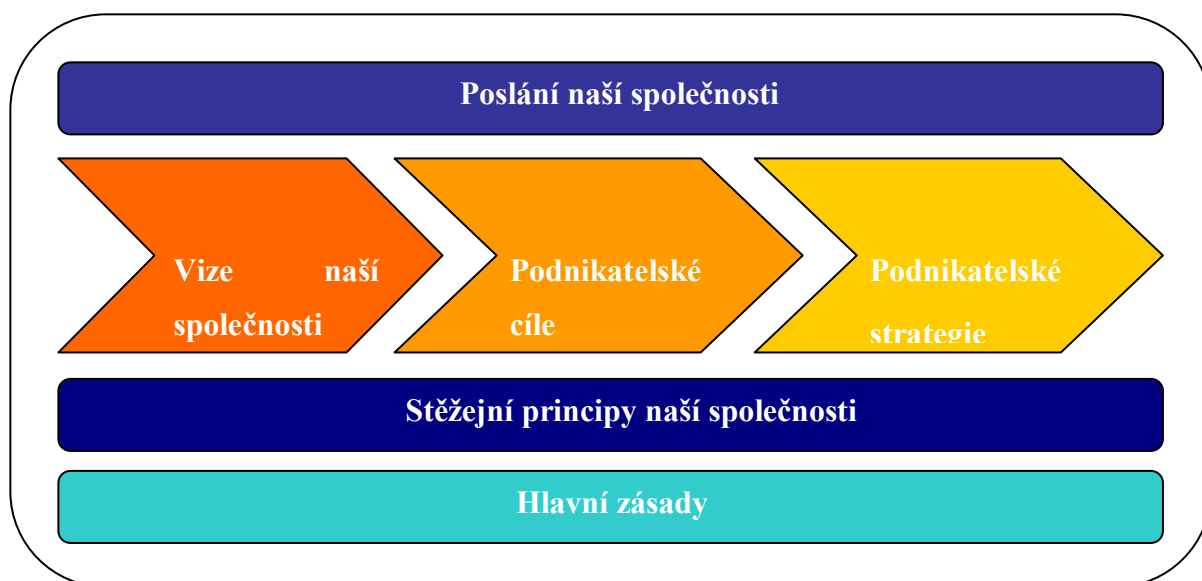
V Americe Witzenmann jsou společnosti ve vývoji, a to v Brazílii a USA. Nejmladšího člena najdeme na kontinentu Asii, Koreu. Další působící společnosti skupiny jsou v Indii a Číně.

3.1.1. Strategické cíle společnosti

Společnost Witzenmann se snaží o stálý růst, který vyžaduje silnou orientaci na vyšší zisk a růst obrátu. V popředí jejich aktivit je úzký kontakt se zákazníky. Jako koncern s mezinárodní působností posiluje a rozšiřuje svůj potenciál pro tvorbu hodnot a orientuje se na potřeby svých zákazníků s národní a mezinárodní působností.

Vynikající inženýring a inovační vývoj výrobků, technologických a výrobních postupů tvoří základy koncernu. Neustálým hledáním nových způsobů využití pro své výrobky si upevňuje svou vedoucí pozici v oblasti technologie a inovace a dále ji rozvíjí. Společnost si nastavila vysoká měřítká v oblasti kvality výrobků, služeb a procesů. Nepřetržité zlepšování zabezpečuje kvalitu. Tuto orientaci na kvalitu přenáší do vztahů se svými zákazníky, dodavateli a zaměstnanci.

Kvalifikace a motivace zaměstnanců je základem jejího úspěchu. Usiluje o personální svrchovanost ve svém oboru a v tomto smyslu poskytuje svým zaměstnancům podporu, ale vyžaduje od nich i plnění požadavků.



Obr. 3. Vize – „Do roku 2012 chceme mít na trhu flexibilních kovových prvků vedoucí postavení.“ Zdroj: časopis pro zaměstnance WITZENMANN

3.1.2. Koncepce koncernu Witzenmann

Vize firmy

V posledních letech se firma tak významně prosadila v mezinárodní konkurenci, že je ve svém oboru na druhém místě ve světě. Ale i nadále chce optimálně využívat své šance na trhu, a být svým konkurentům ctizádostivým soupeřem. Vizí společnosti pro rok 2012 je proto dosažení prvního místa na světě v oboru flexibilních kovových prvků. Není to vůbec snadný cíl, protože i konkurence se stále snaží se zlepšovat.

Poslání firmy vyjadřuje Witzenmann tým, co znamená „Witzenmann“:

Poslání firmy vyjadřuje firemní motto „managing flexibility“ („řízená flexibilita“). Popisuje, které problémy zákazníků umí řešit. Skupina Witzenmann tudíž řeší problémy zákazníků v průmyslu pomocí flexibilních kovových prvků, a je přitom kontaktním partnerem pro náročná inženýrsko-technická témata, která souvisí s flexibilními kovovými prvky, se zamezením přenosu vibrací, zachycením roztažnosti, vedením médií a pružnou montáží v systémech vedení. Přednostním cílem našich znalostí a schopností je přitom užitek zákazníka.

Základní kompetence jsou schopnosti podniku, které konkurent během krátkého časového úseku nemůže jednoduše převzít. Proto si firma musí pomocí výzkumu a vývoje stále osvojovat nové znalosti a utužovat dovednosti. Tím se prohlubují základní kompetence podniku a jeho výhody v hospodářské soutěži. Witzenmann vidí své základní kompetence v oblastech obrábění kovů, především tváření a frézování hran, svařování kokových materiálů, jakož i ve vývoji a projektování výrobků. Díky firemnímu mottu jsou poslání firmy a její základní kompetence jednoduše a výstižně shrnuty do jednoho bodu.

3.1.3. Stěžejní principy společnosti Witzenmann

Pracovní procesy a možnosti rozvoje vytváří společnost tak, aby pracovníci mohli z tohoto procesu čerpat spokojenost a aby byly pokryty potřeby a nároky jejich rodin. Snaží se svým pracovníkům nabídnout jistá pracovní místa a stabilní životní podmínky.

Organizace si uvědomuje svou společenskou zodpovědnost a přispívá ke zlepšení ekonomické výkonnosti a životních podmínek v závodech. Dodržování zákonů v příslušných státech je pro ni samozřejmé.

V koncernu Witzenmann se snaží o vytváření vzájemných férových vztahů. Pro zákazníky a dodavatele jsou kompletním a spolehlivým partnerem, pro konkurenci ambiciózním soupeřem.

Chce zůstat samostatným, nezávislým koncernem podporovaným rodinou zakladatelů s hlavním sídlem v Pforzheimu. Jako rodinná firma je vázaná dlouhodobým a ekonomickým myšlením. Krátkodobé myšlení s orientací na zisk neodpovídá představám koncernu o základních hodnotách.

Vědomosti, vzdělávání a připravenost podávat výkony jsou naším základním kapitálem. Mobilita vnitřních duševních sil a připravenost ke změnám mají pro organizaci velký význam.

3.1.4. Hlavní zásady

Koncern Witzenmann dbá na otevřené a férové vzájemné jednání. Řízení zaměstnanců pro něj znamená, aby podporoval a oceňoval jejich aktivitu, přijímal jejich produktivní myšlenky a povzbuzoval je k věcné kritice. Styl řízení se vyznačuje přenášením zodpovědnosti na své zaměstnance. Tím podporuje jejich připravenost rozhodovat na vlastní zodpovědnost a samostatně jednat. Se svými zaměstnanci sjednává náročné cíle na základě úkolů. Zaměstnanci jsou osobně zodpovědní a zasazují se o dosažení těchto cílů. Podporuje kulturu tolerance k chybám a chápe chyby jako šanci k dalšímu budoucímu vývoji a zlepšení společnosti. Podporuje samostatnost svých zaměstnanců a má důvěru v jejich silné stránky, jejich vědomosti a v to, že si uvědomují svoji zodpovědnost.

Díky novým výrobkům a postupům, rozsáhlejší investiční činnosti a restrukturalizaci vytváří předpoklady k tomu, aby i nadále udržel směr k úspěšnému vývoji. Aby firma posílila svou přední pozici v oblasti odvětví technologie a mohla dosahovat dlouhodobých cílů na trhu, zaměřuje se ještě intenzivněji na další rozvoj výrobních technologií a bude nadále rozšiřovat své technologické, procesně technické kompetence. Tím chce udržet a zvyšovat svůj náskok, získat a upevnit nové vůdčí pozice a dále zvyšovat svou výkonnost a kvalitu procesů.

Nejsilnější stránkou pro koncern je proces svařování a nabývá klíčového významu jako výrobní postup a při plnění požadavků zákazníků, což se týká vlastností výrobků. Zavedení a aplikace běžných či nových metod svařování s orientací na řešení dané problematiky cíleně optimalizuje vlastnosti výrobku.

Dalším pilířem v oblasti technologického vývoje podniku je flexibilní výrobní jednotka na výrobu průběžného vlnovce. Nově vyvinutý výrobní postup umožňuje výrobu několika vlnovců během jediného taktu zdvihu. V rámci konkurence se jedná o jedinečné zařízení k výběžnému tváření vlnovců velkých jmenovitých průměrů. Zřetelným zlepšením důležitých procesních charakteristik se z této výrobní technologie stal důležitý faktor úspěšnosti, který vede k výraznému zvýšení produktivity.

Princip vytváření hodnot se zaměřuje na procesní řetězec, který probíhá za účelem tvorby výkonu, a to od získání surovin až po přepravu výrobku k zákazníkovi. Sleduje se od začátku výroby a potom celý řetěz zásobování. Vyrábějí se jen ty výrobky, které zákazníci konkrétně poptávají. Tím se zabráňuje chybné výrobě a nadvýrobě. Neustálé zlepšování vlastních výrobků s novou orientací na trhy a zákazníky je nyní jedním z podnikových nejdůležitějších úkolů. Pro výrobu to znamená splňovat požadavky na zvyšování flexibility při současném snižování nákladů, průběžných časů a zásob ve výrobě. Efektivní vytváření procesů je úkolem pro každou organizační jednotku v podniku.

3.2. Představení vybrané organizace Witzenmann Opava, spol. s r.o.

Witzenmann Opava, spol. s r.o., Nákladní 2855/7, 74601 Opava – Opava Předměstí

datum vzniku společnosti je 5. 8. 1993.

Obecné statistické údaje:

- institucionální sektor: 11003 - Nefinanční podniky soukromé pod zahraniční kontrolou
- velikostní kategorie dle počtu zaměstnanců: 250 - 499 zaměstnanců
- klasifikace ekonomických činností - dle OKEČ.
 - 287500: Výroba ostatních kovodělných výrobků
 - 285000: Povrchová úprava a zušlechťování kovů, všeobecné strojírenské činnosti
 - 519000: Ostatní velkoobchod.

Firma Witzenmann Opava, spol. s r. o. byla založena v r. 1993 jako společná česko – německá firma, přičemž vychází ze základů, které byly položeny v první polovině osmdesátých let minulého století zakoupením licenční výroby vlnovcových měchů tehdejším koncernem Sigma od německé firmy Witzenmann GmbH, Pforzheim. Samotná výroba vlnovců pak byla umístěna ve výrobním závodě v Opavě.

Dnes podnik Witzenmann Opava představuje solidní firmu, dynamicky se rozvíjející, vybavenou nejmodernější technologií, schopnou úspěšně konkurovat ostatním výrobcům kompenzační techniky.

3.2.1. Předmět podnikání

Základem výrobního programu společnosti je především výroba vlnovců pro automobilový průmysl. Většina výroby je dodávána především do SRN, Ruska a Číny. V letošním roce byly nově zahájeny i dodávky autodílů do tuzemska a jsou montovány do automobilů KIA, Hyundai, Citroën. Jedná se o pružné oddělující prvky, které přispívají ke zlepšení komfortu jízdy a snížení negativního vlivu vozidel na životní prostředí. Výrobky firmy Witzenmann jsou zabudovány v automobilech Mercedes, VW, Renault, Opel, BMW, Audi. Část výrobků je použito v nákladních vozech a autobusech.

Výrobní sortiment však netvoří pouze autodílny. Vyrábí se pružné kovové prvky a další příslušenství sloužící především pro kompenzaci potrubní tras. Tyto kompenzátory představují vyrovnávací prvky pro relativní pohyb ve všech potrubních, chvění od čerpadel a pohonných agregátů nebo turbín dále do potrubí. V roce 2004 byla rozšířena produkce právě v tomto druhu výroby, kdy byla převzata výroba od mateřské firmy.

Další sortimentem výroby ve společnosti jsou kovové hadice. Představují jednu z nejdůležitějších forem pružných kovových potrubí. Dokazuje to množství případů jejich použití v nejrůznějších odvětvích. Kovové hadice optimálně splňují současné požadavky na bezpečný přenos medií. Jde o tlakové hadice v chemickém průmyslu, vakuové technice, ve strojírenství i energetice, technickém vybavení budov od rozvodu plynu, klimatizačních prvků až po sprchové hadice. Ochranné hadice plní svůj účel zejména ve strojírenství a elektrotechnice. Odsávací a výfukové hadice slouží k odsávání plynů od svařovacích agregátů, výfukových plynů z motorů apod.

Výrobky jsou dodávány zejména do zemí EU, dále na tuzemský trh, do Asie a letos se zvýšil i obrat do Ruska. Firma Witzenmann Opava, spol. s r.o. však zajišťuje i obchodní aktivity představující zastupování skupiny podniků Witzenmann na českém trhu v jeho kompletním výrobním sortimentu. Zde vystupuje jako výhradní zástupce pro ČR.

3.2.2. Údaje o vývoji činnosti

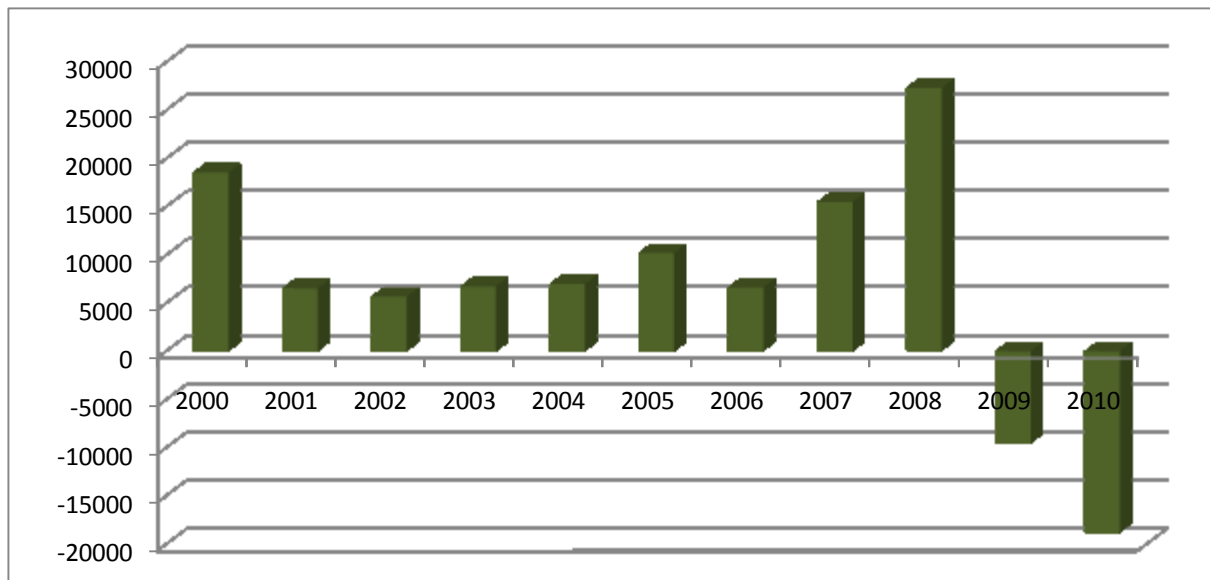
Rok 2010 byl pro společnost zlomový. Hospodaření firmy bylo silně ovlivněno působením celosvětové krize na jedné straně a vlivy transformace společnosti na straně druhé. Je nutno říci, že transformace proběhla dle původního harmonogramu, avšak na konci této transformace se předpokládal růst společnosti, nikoli hospodářský propad. Z tohoto důvodu byl hospodářský rok 2010 nejhorší za celou své existence.

Dle plánu se podařilo zahájit sériovou výrobu hotových dílů RA pro výfukové systémy a EGR motory. Dále se ukončil velmi složitý proces přímých dodávek do sítě automobilového průmyslu. V současné době se firma Witzenmann Opava stala dodavatelem pro výrobce výfukových systémů Faurecia CZ, Faurecia SK a Sejong. Tím se hadicové vedení pro autodílny typu RA vyrobené v podniku Witzenmann Opava staly součástí automobilů KIA, Hyundai a PSA vyráběných v České a Slovenské republice.

Ukončil se dlouhotrvající proces možnosti dodávat sériově výrobek – vedení typu EGR do PSA (konsorcium Peugeot a Citroën) do závodu Trémery ve Francii. Zde se vyrábějí motory jednak pro celý koncern PSA a jednak pro automobily švédského Volva, ve kterém je stejný typ motoru. Kromě těchto úspěchů na straně prodeje výrobků, se podařilo uzavřít velké obchodní zakázky s firmou Vítkovice Power Engineering a.s. cca za 10,5 mil Kč, MPSJ za 3,5 mil a Stelmar za 1,6 mil Kč. Do těchto společností byly dodány závěsy, podpěry a uložení pro potrubí, které byly nakoupeny v rámci skupiny Witzenmann.

Se všemi výše popsanými úspěchy se počítalo, avšak projekty měly začít ve větším rozsahu a rychleji, než se ve skutečnosti stalo. To mělo vliv na propad výnosů a tím na celkovou hospodářskou situaci ve firmě.

Graf č. 1.: Hospodářský výsledek ve schvalovacím řízení



Poprvé v historii došlo ve společnosti k propouštění pracovníků. Byla propuštěna cca čtvrtina zaměstnanců, které bylo vyplaceno odstupné ve výši 1,5 mil. Kč. 1. 10. 2010 byl uveden do provozu nový systém řízení SAP a tím byl ukončen 16. měsíční proces jeho nasazování. Tím se společnost stala součástí systému řízení v rámci Witzenmann group. Tento proces kladl velké nároky na pracovníky, kteří kromě běžné činnosti museli zvládat i práce na novém systému. Nejen zatížení lidských zdrojů znamenala tato situace pro firmu, ale i velké nákladové a finanční zatížení. Na nákup nové technologie byly použity účelově určené úvěry. V roce 2010 byly naplánovány nejvyšší splátky v historii ve výši 525 tis. EUR. Přes všechny problémy se je podařilo splatit.

Společnost je rozdělena na čtyři provozy. Každý z těchto provozů se specializuje na jiný druh výroby.

- **Nákladní 111** – výroba je zde zaměřena na hadice z ušlechtilé oceli a moduly tepelných výměníků pro vrstvené zásobníky tepla. Vyrábí se zde typy do klimatizací ve vozidlech, které zabezpečují vyšší bezpečnost a neškodnost pro životní prostředí. V Evropě mají auta s klimatizací 80-ti % podíl. Dále je provoz zaměřen na plynovou hadici EN 14800, která jako první plynová hadice splňuje nové bezpečnostní normy, platné v EU a díky její třívrstvé konstrukci z vysoce flexibilního vlnovce, pletiva z ušlechtilé oceli a ochrany z PVC je absolutně tlakotěsná, odolná vůči stárnutí a vysoce pohyblivá.
- **Pekařská 101** – v tomto provozu nalezneme odborníky na svařování metodou WIG, MIG/MAG. Jsou zde svařovány výkonné kovové měchy, kovové hadice i jiné výrobky do oblasti letectví a kosmonautiky.
- **Hviezdoslavova EGR 121** – EGR výroba v podniku vyrábí tenkostěnné ohýbané trubkové díly s tloušťkou stěny 0,3 – 1,0 mm a rozsahem průměru až 35 mm. Je to největší provoz celé společnosti a má největší podíl vyráběných autodílů vyvážených do tuzemska.
- **Hviezdoslavova KSE 131** – v tomto středisku se zaměřují na kompenzátory, které představují kovovou součást zajišťující pružné spojení dvou dílů, které jsou vystaveny mechanickým pohybům, teplotním změnám, tlakovým zatížením apod. Svou konstrukcí slouží k přenosu kapalných a plyných látek při zajištění hermetičnosti vůči okolí. Jedná se o výrobek, který se uplatní všude tam, kde je požadována vysoká spolehlivost zařízení při působení tlaků, teploty a ostatních vlivů.

4. ANALÝZA SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ

4.1. Předmět analýzy

Úspěšnost podniků nestojí pouze na firemní strategii a reprezentujícím managementem. Jedním z nejdůležitějších faktorů, které přispívají k výkonnosti podniku, jsou zaměstnanci. Každý podnikatel by se měl v první řadě zajímat o své pracovníky a jejich spokojenost. Zaměstnanec, kterého práce těší a přináší mu užitek, je vysoce produktivní a odvádí kvalitní výkon. Co to má za následek? S vysokou produktivitou nebudeme potřebovat více zaměstnanců či času pro uspokojení potřeb zákazníků. Druhý faktor, který je posílen, je kvalita výstupu, což je velmi důležité pro image podniku. Kvalitní výrobky k nám přilákají zákazníky a zároveň zvýší naši konkurenceschopnost. Společnost, která má stanovený cíl být konkurenceschopným podnikem, musí sledovat potřeby svých pracovníků, přizpůsobit jim systém motivačních faktorů a snažit se o maximální spokojenost zaměstnanců.

Diplomová práce klade za cíl zjistit spokojenost pracovníků na dělnické pozici a jejich pohled na různé faktory, které na spokojenost působí. Po zpracování a vyhodnocení získaných informací budou položeny návrhy a doporučení pro management.

V analýze zkoumám spokojenost dělnických pracovníků dotazníkovým šetřením a ze získaných informací provedu šetření korelační analýzou. Jsou stanoveny hypotézy v oblasti spokojenosti: zda spokojenost zaměstnanců má vliv na jejich produktivitu, jestli je jejich spokojenost ovlivněna výši dosaženého vzdělání a zda jsou rozdíly ve spokojenosti mezi různými provozy.

4.2. Postup analýzy a použité metody

Pro účely analýzy byla užita metodika zahrnující prostudování dostupných interních dokumentů, dále metoda dotazníku, který byl zaměřen na spokojenost a faktory, které na spokojenost či nespokojenost působí. Zvolila jsem si stěžejní hypotézy, které ověřím pomocí statistických metod ověřování – regresní analýza, koeficient asociace, koeficient regrese a test nezávislosti na hladině významnosti 5%.

Použité metody:

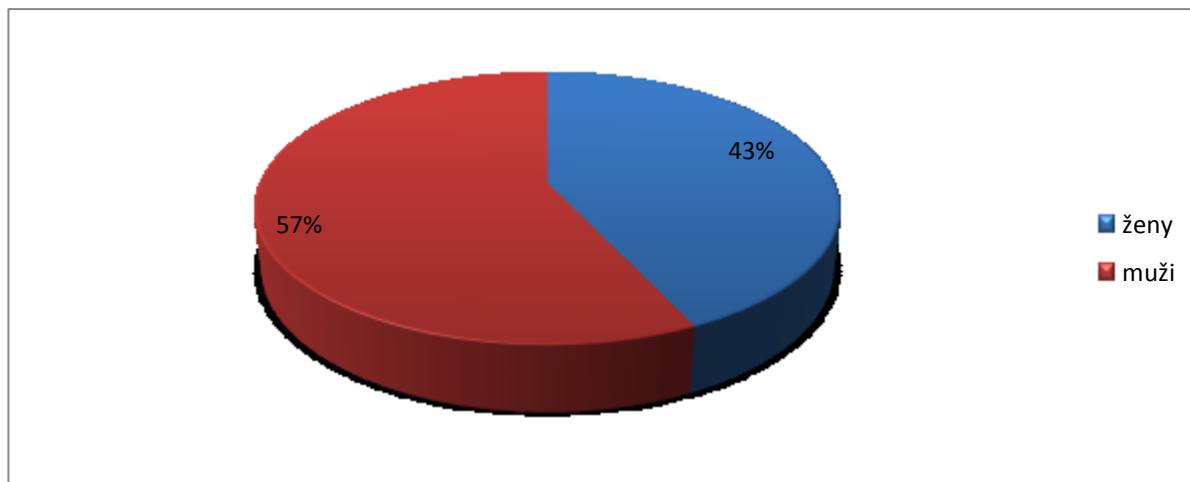
- Dostupné interní dokumenty (výroční zprávy od roku 1999 do 2009, směrnice, pracovní řád)
- Dotazník zaměřený na spokojenost zaměstnanců
- Statistická metoda šetření – korelační a regresní analýza

Stanovené hypotézy:

- Existuje vztah mezi důvodem nespokojenosti pracovníků a jejich dosaženým vzděláním?
- Má spokojenost pracovníka vliv na jeho produktivitu?
- Má na spokojenost pracovníka vliv jeho umístění?

Data pro určení správnosti hypotéz budou čerpány z dotazníkového šetření. Dotazník (viz příloha č. 1.) byl distribuován 25 ti zaměstnancům z každého ze čtyř provozů a jeho návratnost dosáhla 100%. Zkoumaný vzorek byl vybrán záměrným způsobem. Prvně jsem rozdělila všechny zaměstnance v podniku podle pohlaví a délky pracovního poměru v podniku. Ve vybraném vzorku jsou poměrovým číslem zastoupeny všechny kategorie, abych získala objektivní informace. V úvodu dotazníků je vysvětleno, k čemu budou odpovědi sloužit a zároveň je respondentům zaručena jejich anonymita. Obsahuje 34 otázek, které jsou zaměřeny na sedm okruhů informací. Vybrané odpovědi budou graficky zpracované a vyhodnocené.

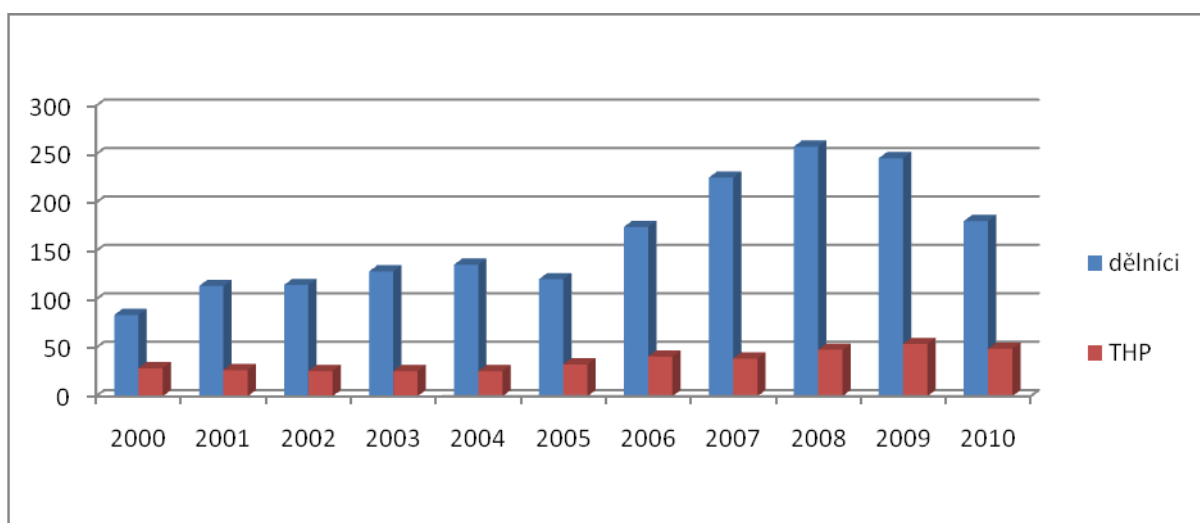
Graf č. 2.: Struktura zaměstnanců dle pohlaví



4.3. Výsledky analýzy

Prostudováním dostupných interních dokumentů, které mi byly poskytnuty personálním útvarem, jsem vyčetla změny počtů zaměstnanců v jednotlivých letech. Lze vidět, že s rostoucím podílem firmy na trhu a rozvíjející se technologií, rostl také počet zaměstnanců. S příchodem ekonomické krize, tento počet bohužel klesl o celou 1/3. Pro porovnání jsem pracovníky rozdělila podle tříd profese.

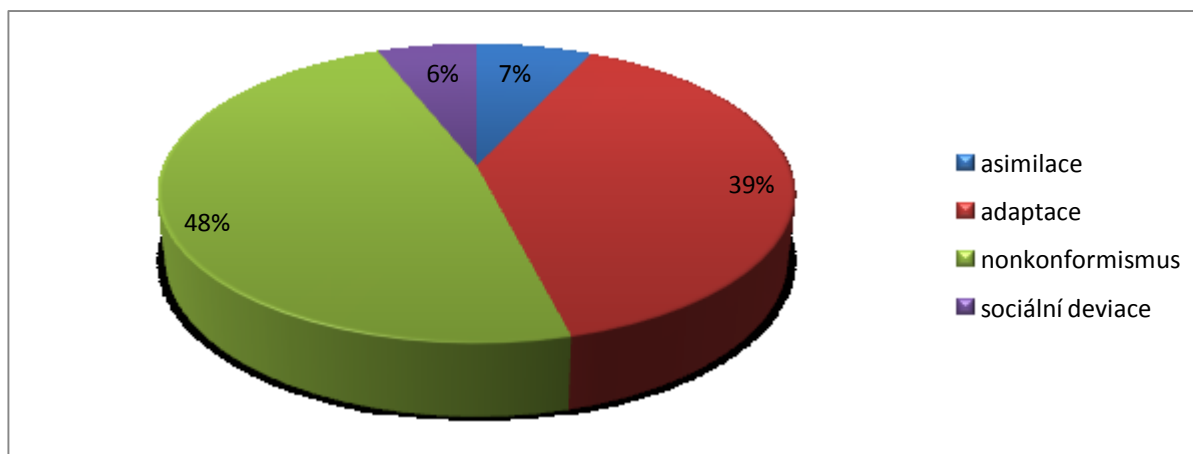
Graf č. 3.: Změny počtu zaměstnanců v jednotlivých letech



První okruh otázek byl zaměřen na identifikaci respondenta. Byly pokládány za účelem zjištění pohlaví, věku a dosaženého vzdělání pracovníka, jeho produktivity a délky pracovního poměru v organizaci.

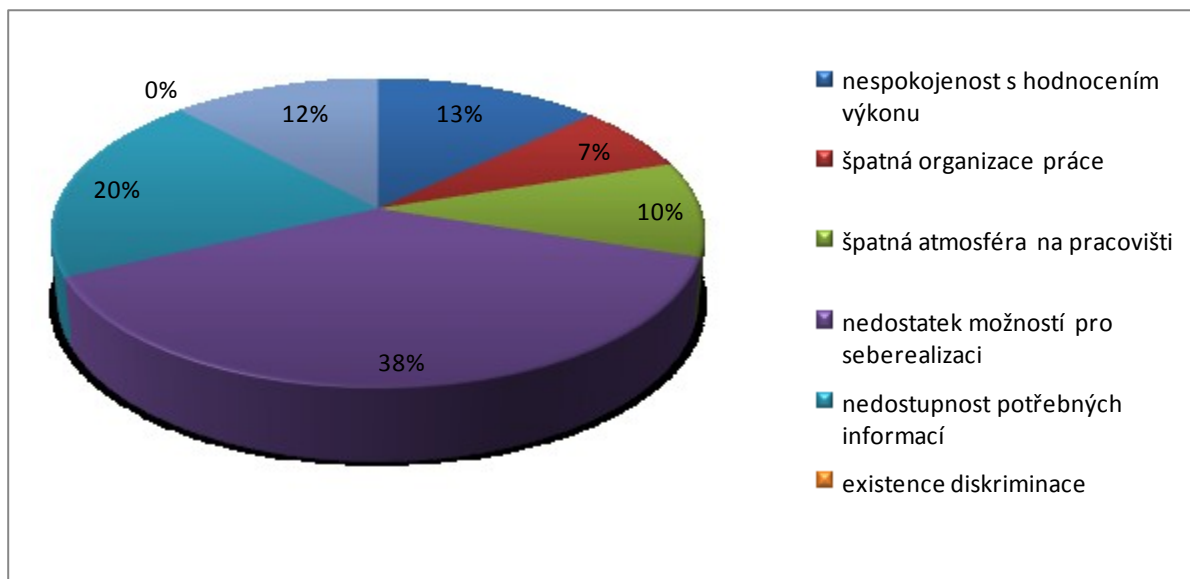
Druhá část dotazníku tvořena otázky č. 6. až 7., které sloužily pro zjištění spokojenosti zaměstnanců, jejich přizpůsobení vůči firmě a k určení motivujících a demotivujících faktorů.

Graf č. 4.: Přizpůsobení pracovníka vůči firmě



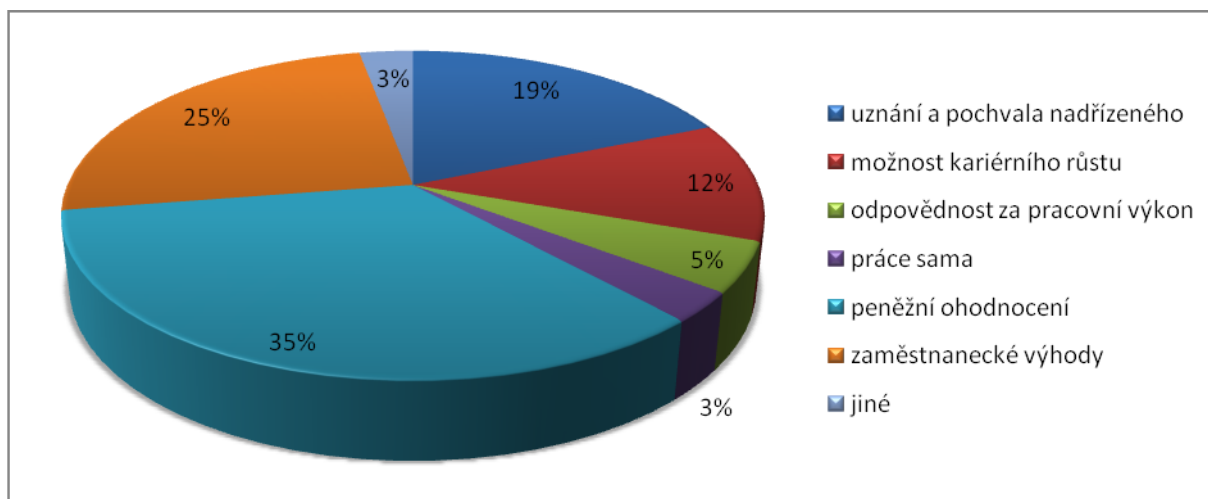
Zjištění míry přizpůsobení se zaměstnance je pro podnik důležitá z hlediska, aby věděl, co je schopný pro firmu obětovat. Ve společnosti Witzenmann Opava převládá nonkonformismus – zaměstnanci udělají pouze to, co musí či spíše pouze to co je jim zapláceno. Vedení by se mělo snažit motivačními nástroji tento postoj u zaměstnanců změnit. Jelikož jestli se firma opět ocitne v krizi, budou jí ochotnější pracovníci užitečnější.

Graf č. 5.: Demotivující faktory



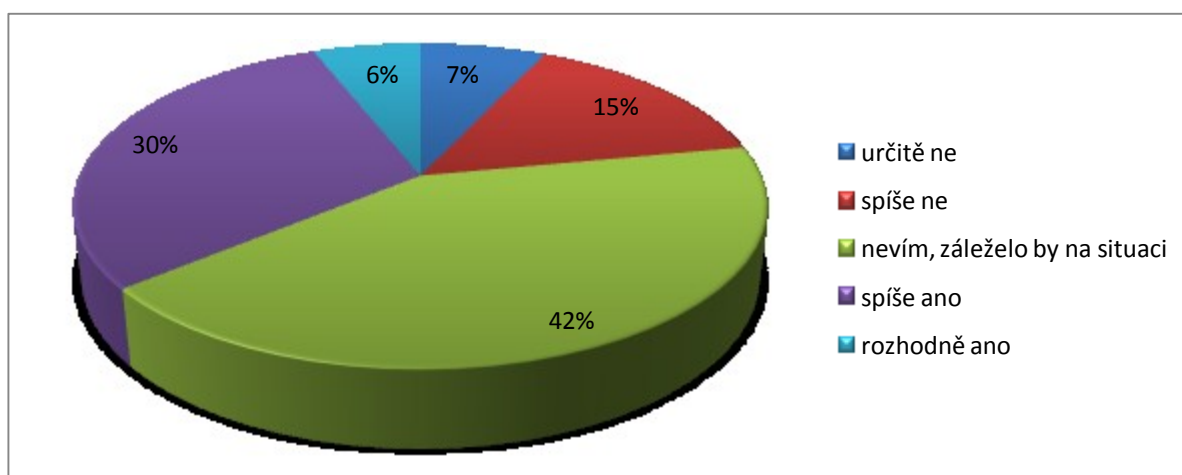
Nejvíce pracovníků demotivuje nedostatek možností pro seberealizaci a nedostupnost potřebných informací. Uspořádání provozu a používané technologie nemají možnosti pro poskytnutí příležitostí k seberealizaci. Tam kde je pracovník zaučen, tak většinou zůstává po delší dobu.

Graf č. 6.: Faktory motivující k lepšímu výkonu



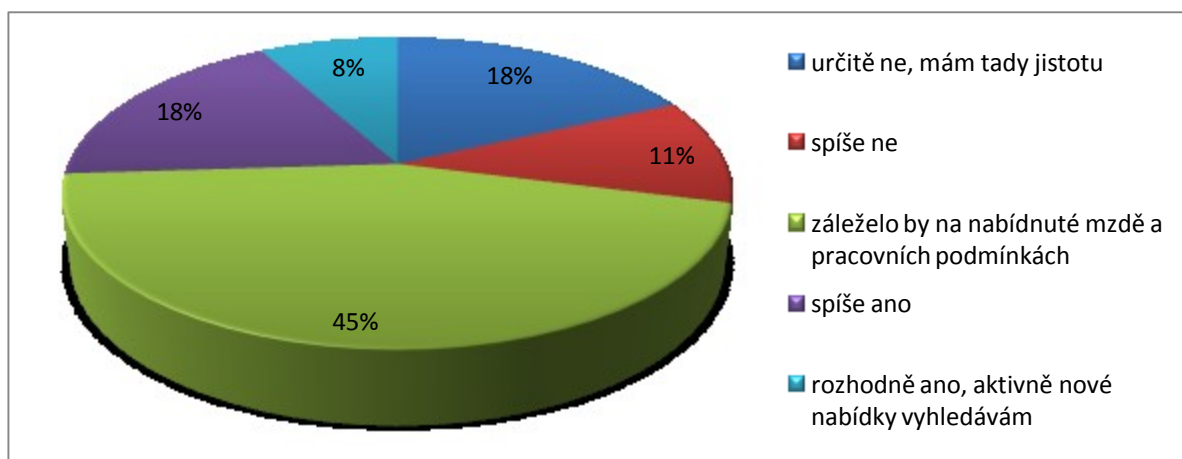
Pracovníci na dělnických pozicích upřednostňují uspokojení materiálních potřeb (peněžní ohodnocení a zaměstnanecké výhody) před uspokojením sociálních potřeb. Uplatňují spíše substituční efekt – což znamená, že při vidině růstu mzdy nabízejí pracovníci více práce.

Graf č. 7.: Otázka č. 11. - Doporučil (a) byste pracovat u firmy Witzenmann svým známým?



Odpovědi na tuto otázku se shodují s odpověďmi na otázku číslo 13, zda jsou zaměstnanci celkově spokojeni v pracovním životě u firmy Witzenmann Opava, kterou jsem graficky neznázornila, jelikož sloužila k účelu získání dat pro regresní analýzu. Lze usoudit, že spokojení zaměstnanci raději doporučí svým známým zaměstnání ve firmě, než zaměstnanci nespokojení.

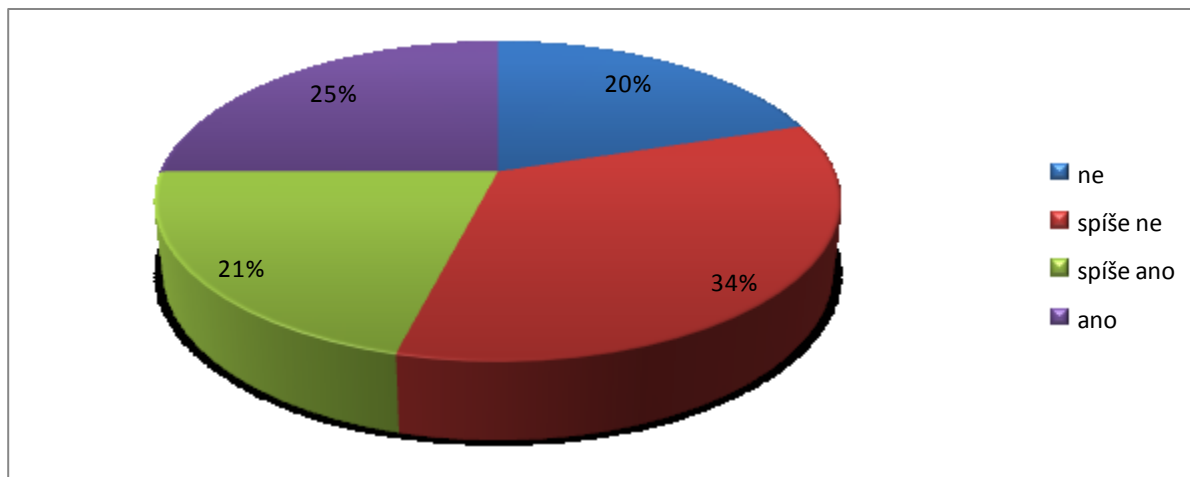
Graf č. 8.: Otázka č. 12. - Kdyby se Vám naskytla možnost pracovat v jiné firmě, odešel (a) byste ze zaměstnání?



Graf ukázal, že větší část pracovníků by firmu spíše opustilo v případě pracovní nabídky s vyšší nabídnutou mzdou a lepšími podmínkami. Výsledky nesvědčí ve prospěch zaměstnavatele – pouhých 29% by neodešlo a celých 8% dokonce aktivně nové nabídky vyhledává. Dle statistiky lze usoudit, že zaměstnanci jsou nespokojeni, což může být spojeno se špatnou motivací, odměňováním, vztahy či způsobem vedení.

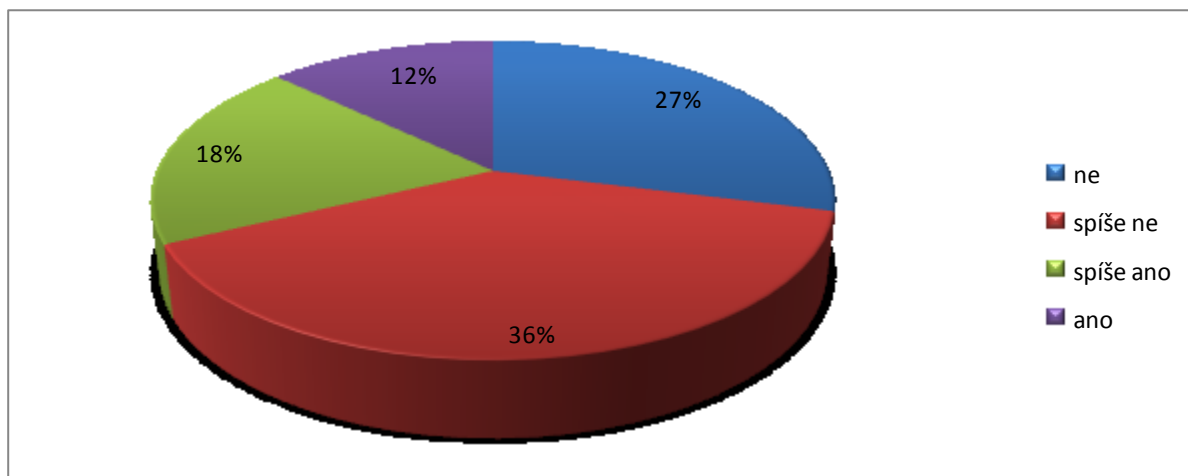
Třetí oblast tvořena otázkami č. 14. až 17. je zaměřena na firemní komunikaci. Pro zamezení možnosti odpovědět neutrálně, jsem zvolila v následujících okruzích čtyřstupňové škálování (ne – spíše ne – spíše ano – ano).

Graf č. 9.: Otázka č. 14. - Jste spokojen (a) s firemní komunikací?



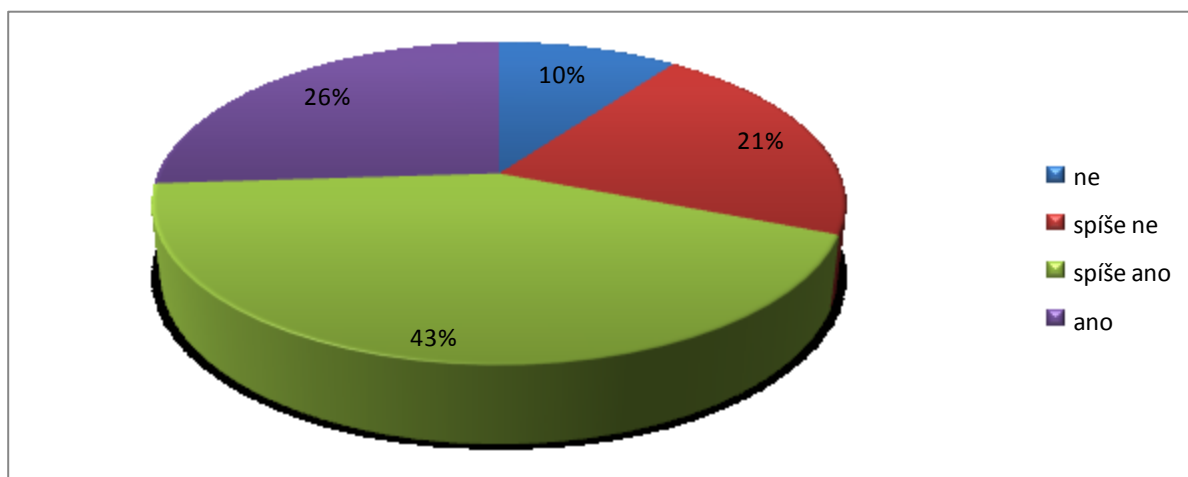
Lze vidět, že firemní komunikace v podniku zaostává. A přitom je velmi důležitou součástí pro správný chod firmy. Vedení by se na tento problém mělo zaměřit a zlepšit průchodnost komunikačních kanálů až k dělnickým pozicím. Zaměstnanci by měli být informováni o záměrech firmy a jejich změnách.

Graf č. 10.: Otázka č. 15. - Máte možnost vyslovit své názory a nápady, bez obav z následků?



Touto otázkou jsem se snažila zjistit, zda mají pracovníci možnost otevřeně projevit a uplatňovat své názory a připomínky. Možnost sdělovat námitky a případné návrhy nadřízenému se odráží ve vztazích na pracovišti. Zde by se dalo použít upravené přísloví „kdo nic neřekne – nic nezkazí“. Zaměstnanci raději mlčí, jelikož ví, že jejich připomínky a názory sice budou vyslyšeny, ale nebudou brány v potaz.

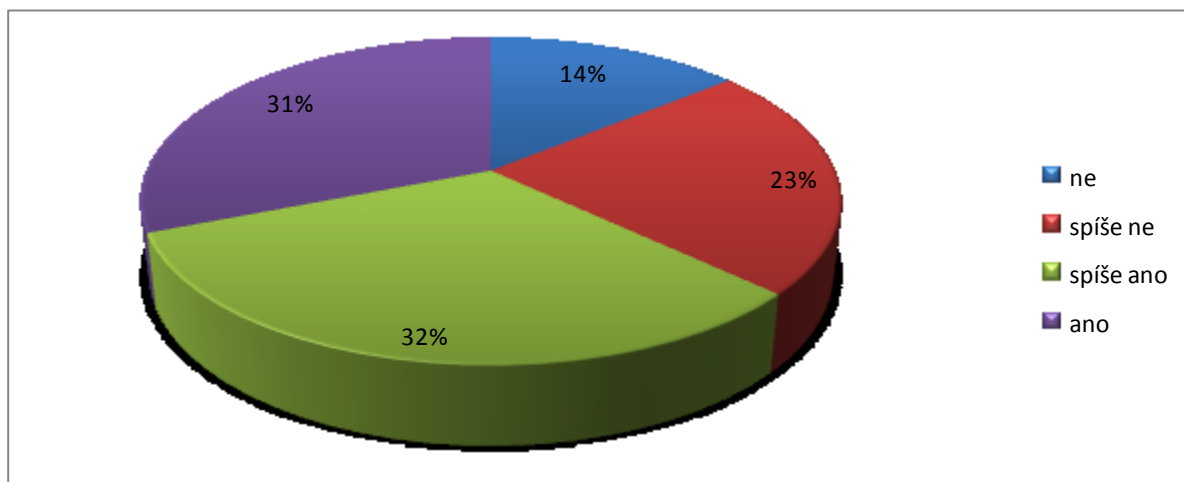
Graf č. 11.: Otázka č. 17. - Myslíte si, že jste dobře informován (a) o výsledcích Vašeho pracovního výkonu?



Zaměstnanci nejsou informováni přímo nadřízeným pracovníkem, ale výsledky pracovní produktivity jsou měsíčně uveřejněny na nástěnkách. Bohužel jsou stručně rozepsány a při možné chybě ve výpočtu už pracovník není schopen jí dohledat a nechat opravit.

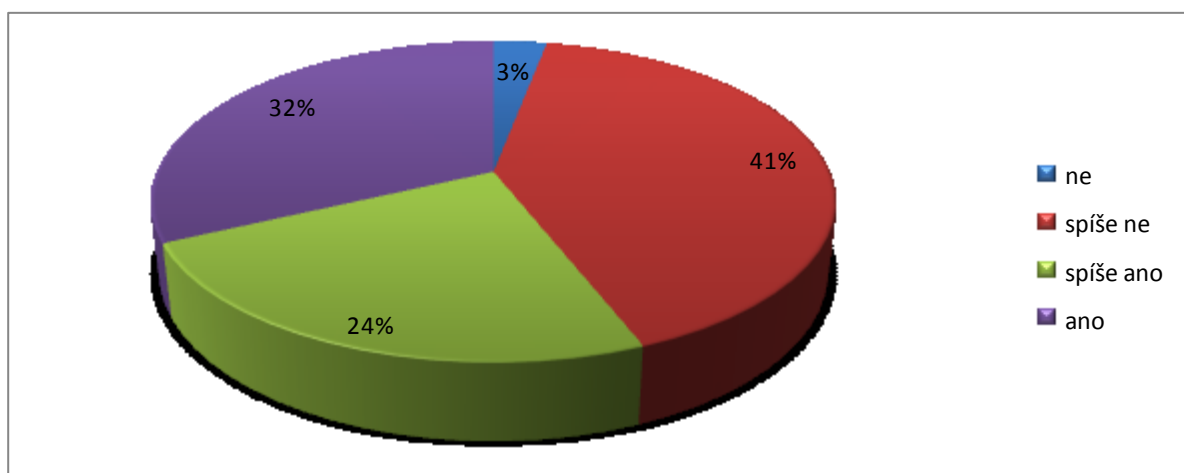
Čtvrtá skupina otázek 18. až 21. sloužili k vyjádření spokojenosti s vedením nadřízeného pracovníka.

Graf č. 12.: Otázka č. 18. - Jste spokojen (a) se stylem vedení Vašeho nadřízeného?



Se stylem vedení nadřízeného pracovníka je spokojeno převážná většina. Musí se zde ale brát na vědomí, že každý provoz má jiného nadřízeného využívající trochu odlišný způsob vedení. V provozech Nákladní a Pekařská využívají čistě autokratický styl, bez možnosti případné domluvy.

Graf č. 13.: Otázka č. 19. - Důvěřujete svému nadřízenému?



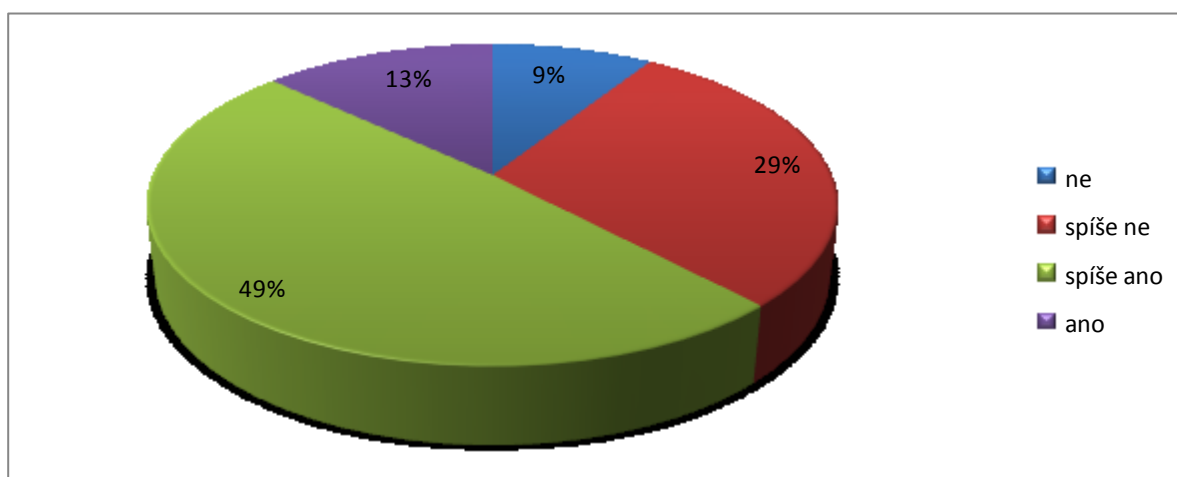
V tomto typu otázek se odpovědi nejvíce lišily podle provozu. V provozech Hviezdoslavova EGR a KSE byly zaznamenány spíše kladné odpovědi na rozdíl od provozu Nákladní a Pekařská. To je názorně ukázáno v následující tabulce, kde jsem rozdělila odpovědi na otázku č. 21. na provozy.

Ocitáte se v konfliktu se svým nadřízeným?					
	Ne	Spíše ne	Ani ano, ani ne	Spíše ano	Ano
Nákladní 111	3%	30%	18%	29%	20%
Pekařská 101	24%	12%	16%	10%	38%
EGR 121	45%	26%	6%	20%	3%
KSE 131	31%	27%	18%	19%	5%

Zaměstnancům se nedostává pochvaly ani uznání od nadřízeného. Na otázku č. 20. odpovědělo 80% dotazovaných záporně. 15 % se přiklání k odpovědi ani ano, ani ne a odpověď ano zaškrtnulo 2%.

Další okruh je zaměřen na otázky týkající se hodnocení a odměňování, což je pracovníky na dělnických pozicích více upřednostňováno než u technicko-hospodářských pracovníků.

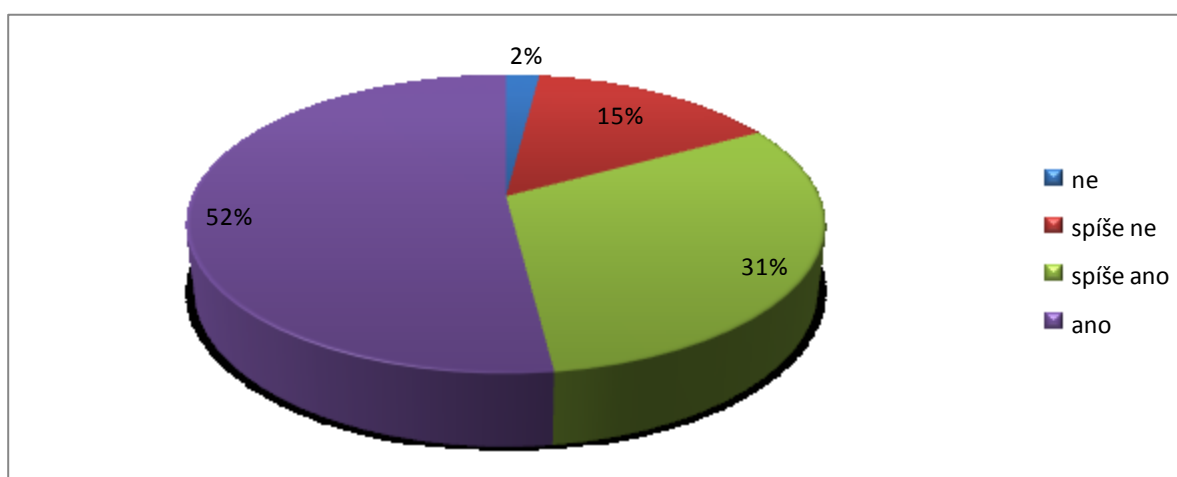
Graf č. 14.: Otázka č. 22. - Jste spokojen (a) se způsobem hodnocení Vaší práce?



S hodnocením práce je spokojena větší polovina dotazovaných. Zaměstnanci jsou hodnoceni podle jejich výkonu, který je měřitelný díky stanoveným normám.

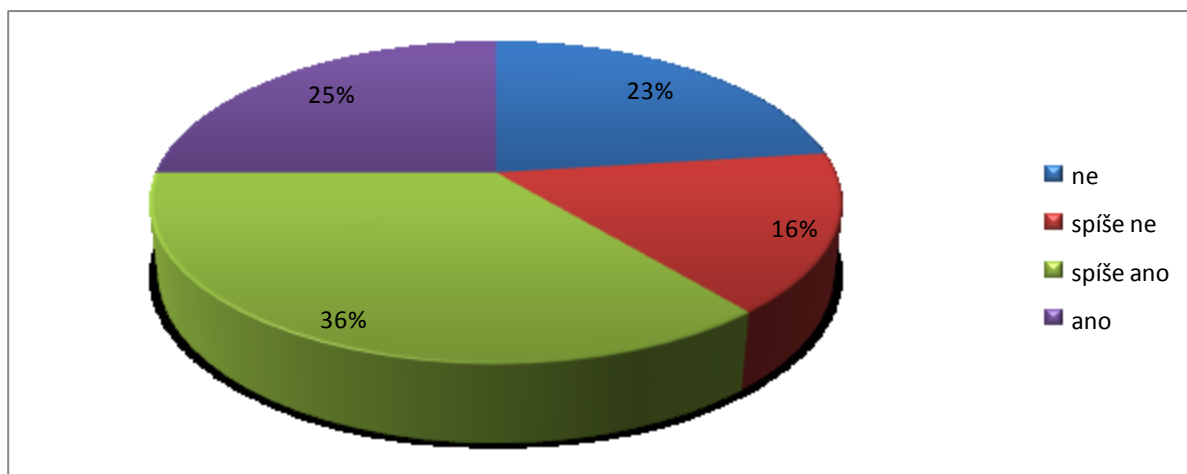
Bohužel v některých případech nejsou nastaveny správně a také často je dosažitelnost normy ovlivněna poruchovostí stroje.

Graf č. 15.: Otázka č. 23. - Jste spokojen (a) s principem a pravidly platového ohodnocení?



Organizace se snažila novým způsobem platového ohodnocení vyjít vstříc. Je založen na principu ohodnocení podle výkonu – pracovníkům budou procenta nad 100 % produktivitu proplacena. Zaměstnanci, kteří si budou chtít přilepšit, zvýší svůj výkon a ti, kteří jsou s platem spokojeni, pracují na stejný. Tímto krokem se po podnikové krizi v organizaci zlepšila zaměstnanecká atmosféra.

Graf č. 16.: Otázka č. 25. - Považujete odměňování podle výkonu za spravedlivé?

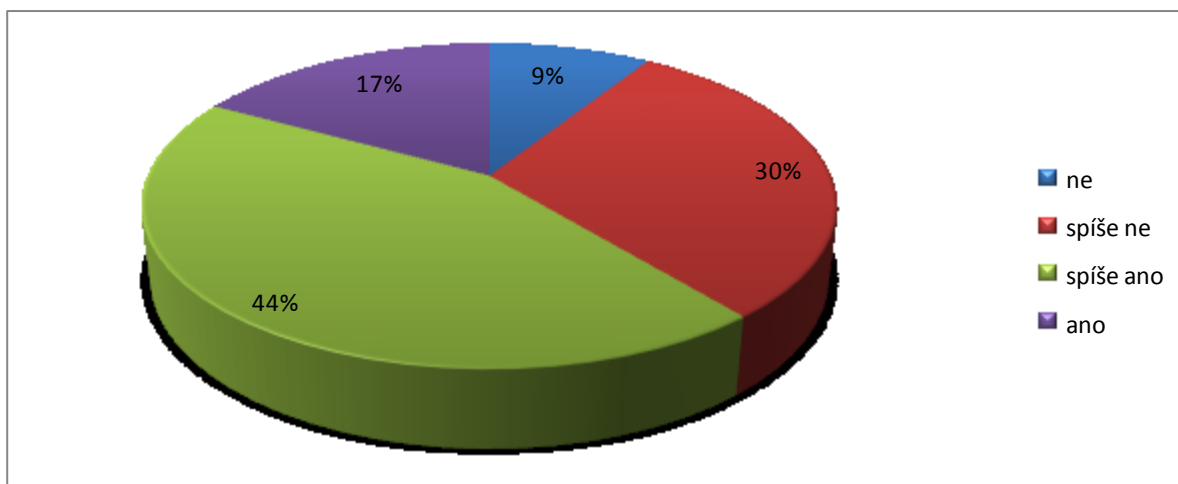


Jak můžeme vidět, jsou extrémy téměř vyrovnané. Pro ne je 23% pro ano 25%. Příčinu jsem našla ve špatně stanovených normách na některých pracovištích, a tudíž si zaměstnanci pracující na těchto pracovištích nemají možnost zvednout produktivitu a tím následně svůj příjem.

Se zaměstnaneckými výhodami je 68 % pracovníků nespokojeno. Vlivem celosvětové krize přišli o příspěvky na dovolenou a vánoce, ale i každoročně pořádaný podnikový ples. Byly jim odebrány také benefity v podobě vstupenek do divadla a pernamentek do sportovních středisek, jelikož je někteří zaměstnanci zneužívali k následnému prodeji.

Vztahy mezi kolegy mají na spokojenost pracovníků důležitý vliv. V kolektivu zmítaném konflikty a pomluvami se bude velmi špatně pracovat. Na tuto záležitost byly zaměřeny otázky č. 27. až 29.

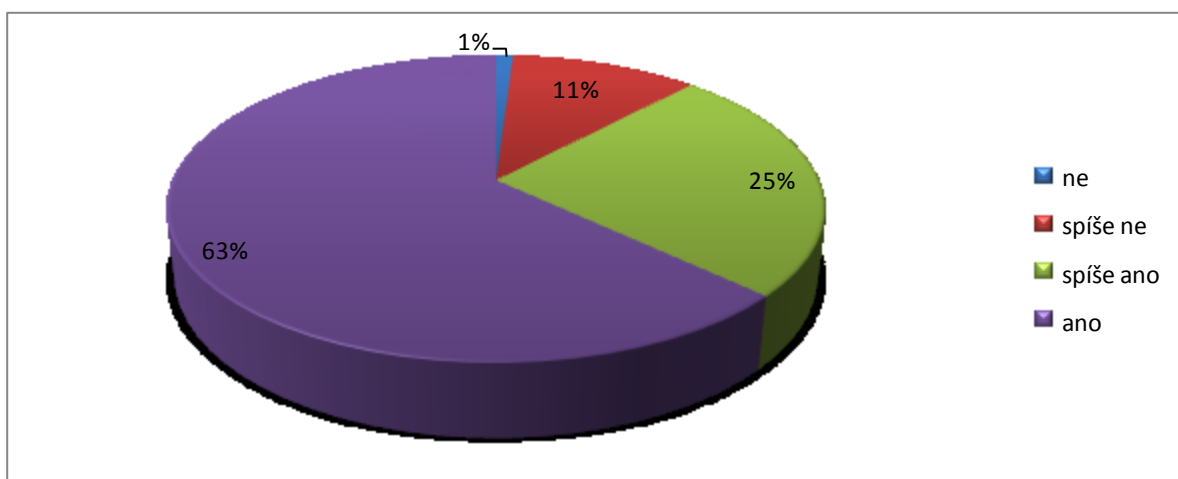
Graf č. 17.: Otázka č. 27. - Cítíte se příjemně v pracovní atmosféře?



Na otázku zabývající se šikanou nebo diskriminací odpovědělo jen 3% pracovníků kladně. Ale konflikty mezi zaměstnanci vládnou z 42%. Nejvíce jsem je zaznamenala v provozu Pekařská 101, kde odpovědělo z celkového výběrového souboru na konflikty kladně 28%.

V poslední části dotazníku byly otázky zaměřené na pracovní prostředí a péči o zaměstnance.

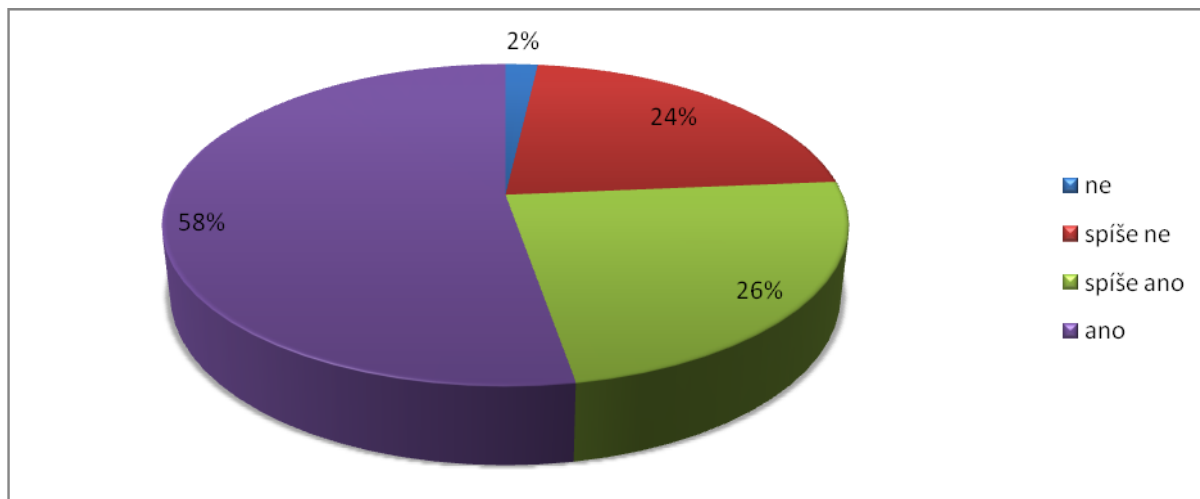
Graf č. 18.: Otázka č. 30. - Jsou Vám k výkonu pracovních povinností poskytnuty dostatečné pracovní podmínky?



Organizace se snaží poskytnout nejlepší podmínky pro vykonání pracovních povinností. Každý zaměstnanec musí po skončení činnosti stroj uklidit a nachystat materiál pro nadcházející směnu.

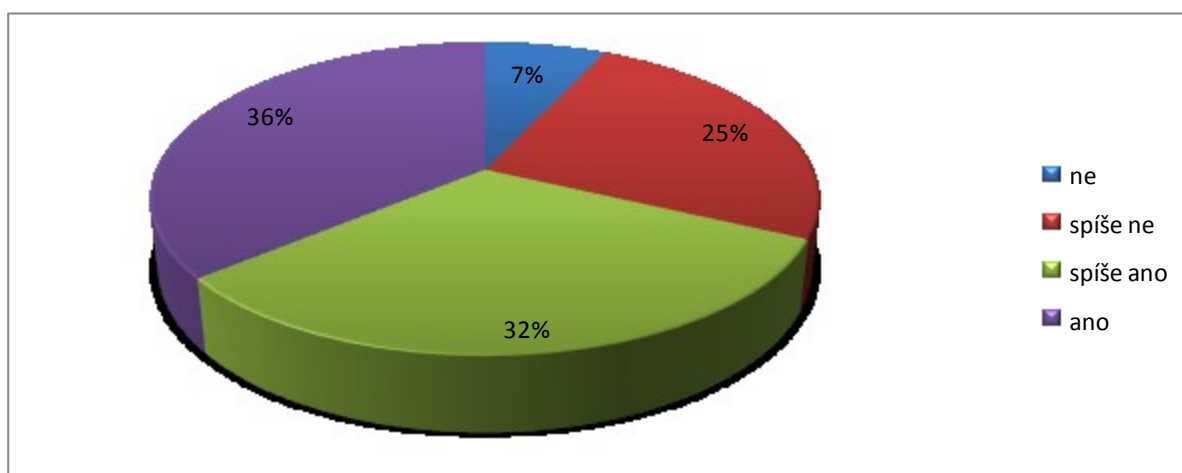
Po celou dobu jsou pracovníkům k ruce manipulanti, kteří se starají o dovoz a odvoz materiálu od stroje. Bohužel v letním období zaměstnanci pracují ve vysokých teplotách, jelikož haly nejsou vybaveny klimatizací.

Graf č. 19.: Otázka č. 31. - Má podle Vás organizace zvládnutou situaci v oblasti bezpečnosti práce?



V oblasti pracovních podmínek jsem zaznamenala nejvyšší spokojenost. Co se týče pracovních podmínek a bezpečnosti má firma propracovaný systém kvůli kontrolám z mateřské společnosti a auditům od odběratelů. Pracovníci ani neshledávají svou práci jako fyzicky náročnou. Kladně odpověděla větší polovina celých 62%. A se stresem se během pracovní činnosti setkává 30%. Jedná se o pracovníky, svařující díly pro společnost NASA a pracující na nových zakázkách.

Graf č. 20.: Otázka č. 34. - Měl (a) byste zájem o zvyšování své kvalifikace?



Zájem o zvyšování své kvalifikace má 68%, ale bohužel je tato možnost nabídnuta pouze specializovaným pracovníkům na svařování, EGR výrobu a technologům. Také možnost kariérního postupu je nabídnuta ve velkém časovém rozmezí pouze některým pracovníkům.

Z odpovědí získané dotazníkem jsem si, pomocí koeficientu asociace a testu nezávislosti v kontingenční tabulce na hladině významnosti 5%, odpověděla na zvolenou hypotézu č. 1., zda existuje vztah mezi důvodem nespokojenosti pracovníků a jejich dosaženým vzděláním.

	druh práce	finance	prostředí	komunikace	nadřazený	g_i
základní	1	4	1	1	0	7
vyučen	3	25	5	18	3	54
středoškolské	5	14	4	10	4	37
vysokoškolské	1	1	0	0	0	2
h_j	10	44	10	29	7	100

Zvolené hypotézy:

H_0 : mezi znaky neexistuje závislost

H_1 : mezi znaky existuje závislost

Je-li $\chi^2_{\text{exp}} > \chi^2_p((m-1)(n-1))$, H_0 zamítáme na hladině významnosti 5%. Kde m znamená počet řádků a n počet sloupců. Tabulku jsem následně převedla do tvaru pro výpočet pomocí teoretických četností $f'_{ij} = \frac{g_i \cdot h_j}{N}$.

	druh práce	finance	prostředí	komunikace	nadřízený	g_i
základní	0,7	3,08	0,7	2,03	0,49	7
vyučen	5,4	23,76	5,4	15,66	3,78	54
středoškolské	3,7	16,28	3,7	10,73	2,59	37
vysokoškolské	0,2	0,88	0,2	0,58	0,14	2
h_j	10	44	10	29	7	100

Dále jsem přes vzorec pro výpočet testovacího kritéria převedla tabulku do výsledného tvaru. Vzorec testovacího kritéria:
$$\chi^2 = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n \frac{(f_{ij} - f'_{ij})^2}{f'_{ij}}$$

	druh práce	finance	prostředí	komunikace	nadřízený	g_i
základní	0,1285714	0,2748051	0,1285714	0,522610837	0,49	1,544559
vyučen	1,0666666	0,0647138	0,0296296	0,349655172	0,16095238	1,671618
středoškolské	0,4567567	0,3193120	0,0243243	0,049664492	0,76760618	1,617664
vysokoškolské	3,2	0,0163636	0,2	0,58	0,14	4,136364
h_j	4,8519948	0,6751946	0,3825254	1,501930502	1,55855856	8,970204

Testovací kritérium χ^2_{exp} je ve zvýrazněném červeném obdélníku a vyšlo 8,970204. Kritická hodnota $\chi^2_p((m-1)*(n-1))$ vyšlo přes statistickou funkci CHIINV 21,02606982.

Závěr: Testovací kritérium je menší než kritická hodnota, a proto přijímám hypotézu H_0 na hladině pravděpodobnosti 95% - důvod nespokojenosti nezávisí na dosaženém vzdělání pracovníků. Na základě tohoto testu mohu prohlásit, že dosažené vzdělání pracovníka nemá vliv na důvod nespokojenosti.

Na druhou stanovenou hypotézu – zda spokojení zaměstnanci mají vyšší produktivitu práce – jsem použila test nezávislosti ve čtyřpolní asociační tabulce.

	SPOKOJENOST		
PRODUKTIVITA	ano	ne	g_i
vysoká	66	22	88
nízká	5	7	12
h_j	71	29	100

H_0 : mezi produktivitou práce a spokojeností pracovníků neexistuje žádný vztah.

H_1 : mezi produktivitou práce a spokojeností pracovníků existuje určitý vztah.

Je-li hodnota koeficientu asociace $g_{\text{exp}} >$ než kritická hodnota $\chi_p^2(1)$, H_0 o nezávislosti znaků zamítáme a přijímáme H_1 .

g_{exp} vypočítáme vzorcem:

$$\frac{N \left(|AD - BC| - \frac{N}{2} \right)^2}{(A + B)(C + D)(A + C)(B + D)}$$

Po dosažení čísel do vzorečku mi koeficient g_{exp} vyšel 4,19463. A přes statistickou funkci CHIINV v programu Excel mi kritická hodnota χ_p^2 vyšla 3,841459. Jelikož asociační koeficient je vyšší než kritická hodnota, tudíž přijímáme hypotézu H_1 na hladině pravděpodobnosti 95%. Podle tohoto statistického testu mohu prohlásit, že určitý vztah mezi spokojeností vybraných pracovníků skupiny Witzenmann Opava a jejich produktivitou práce existuje. Dalo by se říci, že spokojení zaměstnanci jsou produktivnější než nespokojení.

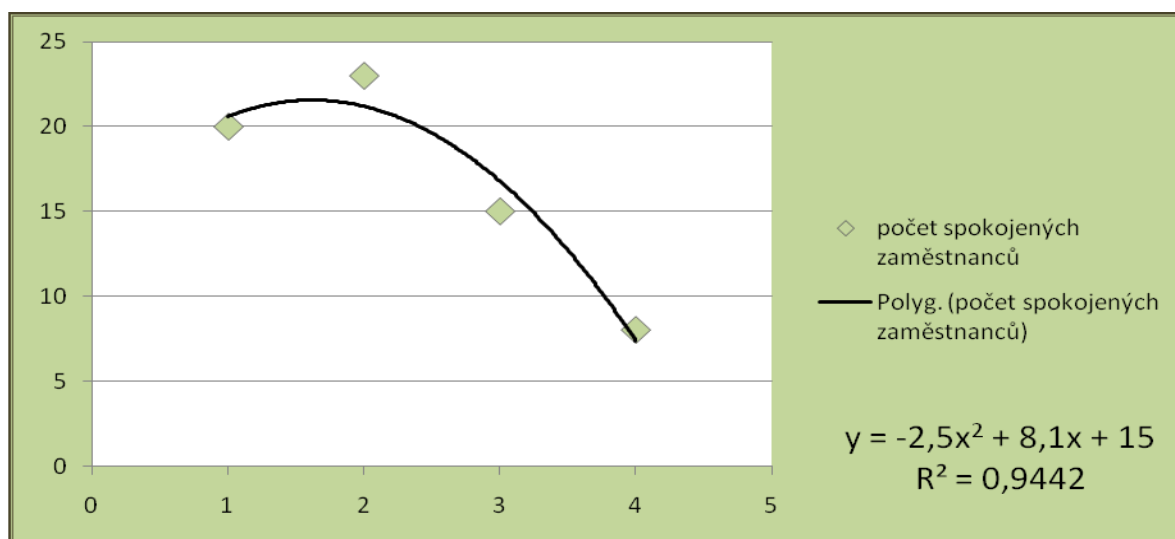
Regresní analýzou a koeficientem korelace určím, zda má vliv umístění pracovníka v určitém provozu na jeho spokojenost. Provozy jsou rozděleny podle čísel:

- Hviezdoslavova KSE 131 – č. 1
- Hviezdoslavova EGR 121 – č. 2
- Nákladní 111 – č. 3
- Pekařská 101 – č. 4

PROVOZ	1	2	3	4
počet spokojených zaměstnanců	20	23	15	8

Přes analýzu dat – regrese v programu Excel jsem získala graf polygrafické regresní přímky s její rovnicí a v soupisu ukazatelů koeficient korelace, který vyjadřuje sílu závislosti mezi prvky. Koeficient korelace se nachází v mezích od $<-1, 1>$. Čím víc se blíží nule, tím jsou veličiny statisticky nezávislé, a čím víc se blíží ± 1 tím silnější je lineární závislost. Měříme jím, do jaké míry se přímky přibližují ke grafu neboli míru těsnosti.

Graf č. 21.: Zobrazení regresní funkce



V tomto případě vyšel 0,99926, což ukazuje velmi silnou lineární závislost mezi prvky. Regresní korelace prokázala určitý vztah mezi prvky. Tudíž na základě výsledku statistického šetření, mohu prohlásit, že určitým způsobem ovlivňuje místo pracoviště zaměstnancovu spokojenost. Nejspokojenější pracovníci jsou umístěni na provozech Hwiezdoslavova a nejnespokojenější pracovníci na provozu Nákladní. Jak už bylo dříve prokázáno z výsledku dotazníku, rozdíly mezi provozy existují a ty největší jsou zaznamenány v oblasti stylu vedení nadřízeného pracovníka.

5. Návrhy a doporučení pro organizaci

Každá organizace by měla mít stanovenou jako hlavní prioritu spokojenost svých zaměstnanců. Pouze spokojený, správným způsobem motivovaný může podniku sloužit jako cenný kapitál, který jí zabezpečuje konkurenceschopnost. Když se totiž podíváme na nejprestižnější firmy na trhu, zjistíme, že se snaží svým pracovníkům nabídnout to nejlepší a náležitě se o ně starají, ať už je to v oblasti platového hodnocení, možnostech kariérního růstu, kvality pracovního prostředí, úrovně komunikace nebo firemních výhod.

Dotazníková metoda je rychlá nepoužívanější při zjišťování názoru většího souboru. Pokud jsou otázky správně mířené, lze přesně zjistit, kde má organizace podniknout kroky pro zlepšení.

Na základě šetření spokojenosti pracovníků ve zkoumané organizaci jsem dospěla k závěru, že v určitých oblastech má organizace slabiny, které by v budoucnu mohly mít za následek pokles výkonu a zhoršení kvality výrobků, což by bylo doprovázeno snížením konkurenceschopnosti podniku. Ta už byla ohrožena v prvním čtvrtletí roku 2009 vlivem celosvětové ekonomické krize, která velmi výrazně negativně ovlivnila celé hospodaření. Podnik po patnáctiletém růstu a úspěšném dokončení změny struktury výroby musel redukovat své záměry a aktivity. Naštěstí se hospodářská situace podniku pomalu začíná zlepšovat.

Převážná část zaměstnanců firmy Witzenmann Opava je nespokojena s firemní komunikací. Na tento problém by se vedení podniku mělo nejvíce zaměřit, jelikož propracovaný funkční komunikační systém je pro organizaci životně důležitý. Zaměstnanci by měli být informováni nejen o problémech firmy, ale také jejich plánech a úspěších. Mimořádné porady, které se svolávají pro sdělení spíše negativních zpráv, by se měli změnit na pravidelné porady, kde by zaměstnanci měli mít možnost vyslovit své názory a připomínky. Nejsou sdělovány žádná pozitiva nebo pochvaly, což je pro zaměstnance velmi důležitým prvkem motivace.

Finanční ohodnocení má tendenci posilovat výkon, když je na něj vázáno a je vnímáno jako spravedlivé. Vystává zde otázka, proč tolik zaměstnanců nepovažuje odměňování za spravedlivé. Příčinu této nespokojenosti jsem našla ve špatně stanovených normách, jelikož je v podniku zavedeno odměňování podle výkonu. Bohužel na některých strojích jsou špatně stanovené normy, které se nedají zvládnout. Pracovníci jsou v tomto směru utěšováni, že chybějící produktivitu doženou na jiném pracovním úseku. Proč by ale zaměstnanci měli dohánět špatně stanovené normy? Vedení podniku by proto mělo v doprovodu technologů na krizových pracovištích přehodnotit stanovené normy a popřípadě snížit. V tomto okruhu zároveň změnit systém výpočtu produktivity práce. Jelikož v něm není brán ohled na poruchovost stroje. Zaměstnancům mající tyto prostoje, i přes všechnu jejich snahu, produktivita klesne.

Bohužel se zaměstnaneckými výhodami jsou zaměstnanci nespokojeni. Firma přispívá pouze na stravenky a nabízí možnost bezplatného využití tenisového kurtu. Před čtyřmi roky měli zaměstnanci hned několik výhod. Zaměstnanci dostávali příspěvek na dovolenou, příspěvek na Vánoce, kupóny do fitnesscenter a lékáren v hodnotě 1000 Kč, měli možnost bezplatně navštěvovat divadelní představení ve Slezském divadle a každoročně byl pořádán firemní ples. Finanční příspěvky byly v rámci úspory s příchodem celosvětové krize zrušeny a o ostatní výhody zaměstnanci přišli svou neloajálností, jelikož vstupenky do divadla a na ples prodávali. Po zlepšení hospodářské situace v organizaci bych doporučila opětovné zavedení příspěvků na dovolenou a Vánoce. Jelikož každý pracovník preferuje jinou formu zaměstnanecké výhody, mohlo by vedení do budoucna uvažovat o zavedení moderního volitelného systému zaměstnaneckých výhod, tzv. cafeteria systému, kde by si každý zaměstnanec vybral právě tu zaměstnaneckou výhodu, která jej nejvíce uspokojí.

V oblasti spokojenosti s nadřízeným pracovníkem jsem zaznamenala velké rozdíly mezi provozy. I korelační analýza potvrdila vztah mezi provozem, ve kterém zaměstnanec pracuje a jeho spokojeností. Problémem v této oblasti je nesprávné jednání vedoucích pracovníků s podřízenými. Menší polovina zaměstnanců nedůvěřuje svému nadřízenému a necítí dostatečnou podporu. Je zde na místě, aby vedoucí změnil svůj přístup k podřízeným a začal je lépe vést a dal jim pocit, že za nimi stojí. Pomohly by pravidelné schůzky podřízených s vedoucím, kde by měli možnost vyslovit své názory a připomínky.

Možnost kariérního postupu ve firmě je minimální, téměř žádná. Což může zapříčinit odchod ambiciózních a inteligentních pracovníků, kteří by rádi dosáhli na vyšší pozice. Také seberealizace zaměstnanců je velmi důležitá. Měli by mít možnost se dále rozvíjet, když celých 78 % respondentů má o ni zájem. Dyt' rozvoj lidského kapitálu je velmi důležitou oblastí a investice do ní se mnohonásobně vrátí. Úspěch každé organizace je založen na schopnostech zaměstnanců, proto je přínosné tyto schopnosti stále prohlubovat a rozšiřovat. Doporučila bych odbornou úroveň školení, více seminářů týkající se jejich práce a poskytnutí neplaceného volna pro studijní účely.

Jelikož lidé tráví větší část svého času v pracovním prostředí, je nutno mu věnovat značnou pozornost. Kvalitní a úplné vybavení pracoviště, dobrá úroveň spolupráce mezi kolegy a celkové příznivé klima, má velmi pozitivní vliv na pracovníkův výkon, jelikož se v takovémto prostředí cítí dobře. V oblasti pracovních podmínek jsem zaznamenala nejvyšší spokojenost. Co se týče pracovních podmínek a bezpečnosti má firma propracovaný systém kvůli kontrolám z mateřské společnosti a auditům od odběratelů. Pracovníci ani neshledávají svou práci jako fyzicky náročnou. Jen část pociťuje při práci stresovou zátěž, ale v některých případech se tento faktor nedá eliminovat.

Při realizaci opatření, podle uvedených doporučení je pravděpodobné, že ve firmě Witzenmann Opava, s.r.o. dojde ke zlepšení současné situace.

6. Závěr

Vizí každé organizace je mít kvalitní, výkonný a také relativně stálý personál, který umožňuje plnit cíle podniku v tržním prostředí, a to jak cíle ekonomické ve vztahu k vlastníkům, tak i sociální cíle ve vztahu k potřebám zaměstnanců. Souhrnným vyjádřením toho, do jaké míry jsou osobní cíle pracovníků plněny, je pracovní spokojenost. I přesto že, spokojenost sama o sobě nezaručuje stabilitu, výkonnost a dalších kladné pracovní postoje či vztahy k organizaci, stává se jejich předpokladem. Pracovní spokojenost je pouze významným ukazatelem toho, jak se pracovníci ve svém zaměstnání cítí. Z části ovlivňuje jejich pracovní výkony a ochotu k plnění zadaných úkolů. Proto je zvyšování pracovní spokojenosti jedním z hlavních úkolů managementu.

Cílem této diplomové práce bylo zjistit, analyzovat a následně navrhnout řešení, vedoucí ke zvýšení pracovní spokojenosti zaměstnanců firmy Witzenmann Opava, s.r.o.. Průzkum byl zaměřen na otázky týkající se komunikace ve firmě, interpersonálních vztahů, hodnocení a odměňování, stylem vedení nadřízeného a pracovního prostředí. Průzkum v oblasti spokojenosti zaměstnanců nebyl ještě ve firmě realizován, a proto by měly výsledky sloužit managementu jako inspirace k zamyšlení a realizaci opatření, která povedou k vyšší spokojenosti všech zaměstnanců.

V teoretické části jsem se věnovala základním pojmům týkající se pracovní spokojenosti a faktorům ovlivňující míru spokojenosti či nespokojenosti zaměstnance. Jsou zde popsány negativní důsledky, pro firmu a zaměstnance, vyplívající z pracovní nespokojenosti. Představila jsem také nejpoužívanější empirické metody průzkumu u zaměstnanců.

V praktické části jsem se zabývala analýzou spokojenosti zaměstnanců v organizaci. V úvodu této části je představen celý koncern Witzenmann a následně vybraná organizace Witzenmann Opava, s.r.o.. Vedení organizace mi poskytli interní materiály, sloužící jako podklad k této práci a bylo mi umožněno zrealizovat průzkum mezi dělnickými pracovníky pomocí dotazníkové metody. Dotazník obsahoval 34 otázek, které odpovídaly jednotlivým faktorům uvedené v teoretické části. Získané informace sloužili jako základ pro odpovědi ke stanoveným hypotézám, které byly řešeny statistickými metodami.

Z celkového vyhodnocení lze usoudit, že nejvíce jsou zaměstnanci spokojeni s celkovou úrovní pracovního prostředí a péče o zaměstnance. Nejvíce organizace pokulhává v oblasti komunikace s nadřízenými. Všechny porady jsou svolávány ve spěchu za účelem pohrožení či upozornění na nedostatečný výkon. Nejsou sdělovány žádná pozitiva nebo pochvaly, což je pro zaměstnance velmi důležitým prvkem motivace. Rozdílné odpovědi jsem zaznamenala v oblasti spokojenosti se stylem vedení nadřízeného. Na jednom ze zkoumaných provozů byla zaznamenána velká nespokojenost a určitý rozdíl mi byl potvrzen i metodou regresní analýzy. Zkoumala jsem také vliv spokojenosti zaměstnance na jeho produktivitu. Tato hypotéza mi byla potvrzena, takže mohu prohlásit, že určitý vztah mezi spokojeností a produktivitou existuje.

Všechny uvedené poznatky jsem vzhledem ke smysluplnosti formulovala jako doporučení pro management firmy. Přínos mé diplomové práce vidím zejména v možnosti firmy seznámit se s názory a postoji svých pracovníků a na základě uvedených doporučení se pokusit o zlepšení vedoucí k vyššímu uspokojení z práce.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

a) Publikace

ADAIR, J. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. 178 s. ISBN 80-86851-00-1.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Přel. J. Koubek. Praha: Grada Publishing, 2007. 800s ISBN 978-80-247-1407-03

ARNOLD, J. et al. *Psychologie práce pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2007. 672 s. ISBN 978-80-251-1518-3.

BEDRNOVÁ, E. NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*, 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a motivovat lidi*. 2. vyd. Praha: Computer Press, 2008. 120 s. ISBN 978-80-251-2235-8

BLÁHA, J., MATEICIUC, A., KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9

FORSYTH, P. *Jak motivovat lidi*, 2. vyd. Praha: Computer Press, 2003. 121 s. ISBN 80-7226-386-2.

HOWARTH, CH. *The way people work : Job satisfaction & the challenge of change*. Oxford: Oxford University Press, 1984. ISBN 0-19-219168-3.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOVÁCS, J. *Manažerské dovednosti*, 1. vyd. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2007. 206 s. ISBN 978-80-248-1423-0.

LAZAROVÁ, B. *Základy psychologie s aplikacemi do manažerské a ekonomické praxe*. 1. vyd. Brno: Rašínova vysoká škola, 2008. 64 s. ISBN 978-80-87001-12-7.

MLÁDKOVÁ, L. JEDINÁK, P. *Management*, 1. vyd. Plzeň: Aleš Čeněk, 2009. 273 s. ISBN 978-80-7380-230-1.

NENADÁL, J. *Jak zvýšit výkonnost organizací*. 1. vyd. Ostrava: Dům techniky Ostrava, spol. s r.o., 2005. 204 s. ISBN 80-02-01709-9.

PAUKNEROVÁ, D. *Psychologie pro ekonomy a manažery*, 2. vyd. Praha: Grada, 2007. 154 s. ISBN 80-247-1706-9.

ŠTIKAR, J. RYMEŠ, M., RIEGEL, K., HOSKOVEC, J. *Základy psychologie práce a organizace*. 1. vyd. Havlíčkův Brod, 1996. ISBN 80-7184-091-2.

THOMSON, R. *Řízení lidí – Managing people*, 1. vyd. Praha: ASPI, 2007. 249 s. ISBN 978-80-7357-267-9.

Petříková, R. A kol.: *Lidé-zdroj kvality, znalosti a podnikových výkonů*. Ostrava.DTO2002, 241 str. ISBN 80-20-01490-1

b) Internetové stránky

<http://www.witzenmann.cz>

<http://www.witzenmann.com>

<http://www.sap.com>

<http://managementhelp.org/prsnwll/jobstfy.htm>

<http://www.branavzdelani.estranky.cz/clanky/clanky/pracovni-spokojenost-mnohorozmerny-pojem.html>

c) Interní dokumenty organizace

Interní materiály analyzované organizace (výroční zprávy od roku 2000 do roku 2010, pracovní směrnice, pracovní řád)

Firemní časopis „WITZENMANN“ (2004 – 2010)

PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- jsem, byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že jeden výtisk diplomové práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 29. 4. 2011

.....
Bc. Kristýna Binarová

Adresa trvalého pobytu studenta:

OPAVA, Kateřinky
Ratibořská 1151/42
Okr. OPAVA

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 – Dotazník ke zjištění spokojenosti zaměstnanců ve firmě WITZENMANN Opava

Příloha č. 2 – Schéma organizační struktury

Příloha č. 3 – Fluktuace za rok 2010

Příloha č. 4 – Fotografie